

Forsvarets stabsskole

Våren 2010

Masteroppgave

**”Kvinner i Forsvaret - dårlig for krigsmoralen -
bra for arbeidsmiljøet”**

*Hvilken forståelse og motivasjon har mannlige ledere for
kvinner i Forsvaret.*

Johan Hovde

Forord

Jeg har hele min yrkeskarriere, som snart er 20 år, fra Forsvaret de siste 13 årene som sivil. Gjennom alle disse årene har jeg søkt nye utfordringer og vært veldig engasjert i forhold til kompetanseheving. Stabsskolen har vært med på å gi meg to innholdsrike år hvor læring har stått i fokus, samtidig som jeg har fått nye venner som jeg setter stor pris på. Å skrive en masteroppgave om forståelse og motivasjon for økt kvinneandel i Forsvaret har på mange måter vært utfordrende. Det første jeg fikk høre var at siden jeg er sivilt ansatt mann i Forsvaret ville dette gå helt fint. Men hadde jeg vært militært ansatt mann ville det da vært annerledes? Det svaret finner jeg vel aldri, men likevel interessant at noen mener det. Dette var med på å skjerpe interessen min.

Jeg vil takke Forsvaret for at det er mulig å ta slike studier som dette på heltid. Videre vil jeg takke min veileder Ole-Asbjørn Solberg for god veiledning og at han har coachet meg på en fremragende måte, både med faglige innspill og andre input underveis i prosessen. Takker også de av dere som har hjulpet meg med gjennomlesning og innspill med faglige artikler. Jeg vil også sende en stor takk til dere som stilte opp i forbindelse med intervjuene mine, uten dere hadde oppgaven blitt fattig.

Jeg vil takke familien min som har vist stor tålmodighet i forhold til tiden jeg ikke har vært tilstede, men samtidig hjemme. En stor takk til Kirsten, kona mi, som har vist stort engasjement for oppgaven.

Jar 25. mai 2010

Johan Hovde

Summary

The primary goal with this study is to map out to what extent male leaders accept, understand, and are motivated to work alongside women in the Norwegian armed forces. The study is divided into two separate courses, one where attitudes and general understanding towards women in the Armed Forces is looked at in a historical light, while the other part explores the attitudes amongst male leaders of today.

During the Second World War, Norwegian women living in Great Britain were subject to conscription; however this was abolished immediately after the war ended. In the post war period, there was a polarized debate between political and military leaders, on to what extent women should participate in the armed forces in the future

Previous experiences suggested women were more than suitable to serve in the Armed Forces, but the Government did not want to impose conscription on women.

Since the end of the eighties the Armed Forces have been required to increase the number of women in military positions, unfortunately without notable results having been achieved.

My hypothesis is directed against the lack of understanding and motivation among male leaders in the Armed Forces of why the military does not achieve a greater gender balance.

The majority in this study seem somewhat motivated to include more women in the Armed Forces, although not many seem to grasp how much women can in fact help better the social and professional work environment. This thesis suggests that there is still reason to believe that the Norwegian Armed Forces harbour attitudes towards employing women that can be traced back in time. Interviews provide support for the hypothesis that male leaders lack understanding of why the military would benefit from a higher proportion of women.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SUMMARY	4
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 UNDERSØKELSENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	9
2. METODE	11
2.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	12
2.1.1 <i>Historisk analyse</i>	13
2.1.2 <i>Teoretiske perspektiver</i>	14
2.1.3 <i>Intervju</i>	14
2.2 AVGRENKNINGER	17
3. HISTORISK ANALYSE: KVINNERS ROLLE I FORSVARET	18
3.1 FELTOGET PÅ NORGE, BETYDNINGEN AV KVINNER	18
3.2 KVINNERS BIDRAG UNDER ANDRE VERDENSKRIG, VERNEPLIKT FOR KVINNER	19
3.3 ETTERKRIGSTIDEN (1945-49) FREMTIDEN FOR KVINNER I FORSVARET AVGJØRES, KJØNNROLLEMØNSTER BLIR AVGJØRENDE	21
3.4 HOLDNINGER TIL KVINNER ENDRER SEG	22
3.5 VEIEN VIDERE	25
3.6 OPPSUMMERING AV DEN HISTORISKE GJENNOMGANG	29
4. TEORI	30
4.1 ORGANISASJONSKULTUR - ET VIKTIG LEDERREDSKAP	30
4.1.1 <i>Den synlige og usynlige kultur</i>	32
4.2 LEDERROLLENS KOMPLEKSITET	35

4.2.1	Organisasjonsutvikling, McKinseys 7-S modell	36
4.3	MOTIVASJON SKAPER BEVEGELSE. HVA ER MOTIVASJON?	41
5.	FUNN I INTERVJUUNDERSØKELSEN	44
5.1	INTERVJU DEL I: HVILKEN ROLLE KVINNER HAR ELLER BØR HA I FORSVARET	44
5.2	INTERVJU DEL II: LEDERSKAP MED TANKE PÅ KULTUR	49
5.3	INTERVJU DEL III: MOTIVASJON FOR ØKT KVINNEANDEL?	53
6.	AVSLUTTENDE DISKUSJON OG OPPSUMMERING.....	56
6.1	KAN VI LÆRE AV HISTORIEN?	56
6.2	HAR DAGENS LEDERE FORSTÅELSE OG MOTIVASJON FOR ØKT KVINNEANDEL?	59
7.	KONKLUSJON.....	65
	LITTERATUR.....	67
	VEDLEGG	69
	FIGURER.....	69

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvaret har i mange år fått i oppdrag og pålegg fra sin oppdragsgiver og premissleverandør, som er den til enhver tid sittende regjering og storting, om å øke kvinneandelen. Forsvaret er og har tradisjonelt vært en mannsdominert arbeidsplass. Det faktum at kvinner først i 1985 fikk full rett til å tjenestegjøre i alle militære stillinger i Forsvaret gjør Forsvaret til en av de siste mannsbastioner (Orsten, 1999). Det har ikke skjedd vesentlige endringer i forholdet mellom antall menn og kvinner som er militært ansatt siden den gang. Regjeringer har gjennom flere perioder pålagt Forsvaret å rette opp den ujevne kjønnsbalansen som eksisterer, ved å sette spesifikke mål for hvor mange prosent militære kvinner som bør være i Forsvaret.

Forsvaret er fortsatt langt unna de pålagte politiske måltallene. Siden 80-tallet har andelen kvinner variert mellom fire og åtte prosent av den totale andel militære arbeidstakere. De politisk pålagte måltall har aldri blitt nådd, til tross for at en rekke tiltak er blitt rettet direkte mot rekruttering og det å beholde kvinner. I år 2000 var ambisjonsnivået femten prosent kvinnelig befall og vervede i Forsvaret, men denne ambisjonen ble i 2005 redusert til syv prosent. Tallet for 2009 var ca. ni prosent kvinnelig befall og vervede av totalen av militære arbeidstakere.

”Forsvaret som en offentlig etat er pålagt å følge opp overordnede politiske målsetninger når det gjelder å øke kvinneandelen i en mannsdominert sektor” (St.meld.nr.36, 2006-2007, s. 9). I år 2020 er målsetningen et minimum på 20 prosent kvinneandel med intensjon om at begge kjønn skal bli likt representert på alle nivåer i fremtiden (St.meld.nr.36, 2006-2007). Det er ikke uten grunn at tallet 20 prosent er valgt. I henhold til forskning på minoriteter, bør en organisasjons minoriteter være representert med et minimum på 20 prosent før de kan være med på å påvirke holdninger og kultur, samt at en gruppe i mindretall blir sterk nok til å støtte hverandre og danne sine egne allianser (Lauritzen, 2008). Regjeringens måltall er derfor i samsvar med det forskningen peker på for at kvinner som minoritet skal kunne vokse og bli en selvstendig del av en organisasjon.

Det finnes mange begrunnelse for hvorfor Forsvaret trenger kvinner. Blant annet at Forsvaret som statens ytterste maktmiddel skal gjenspeile samfunnets befolkning og være i takt med samfunnsutviklingen (St.meld.nr.36, 2006-2007). Forsvarsdepartementet har gjennom iverksettingsbrevene til Forsvaret påpekt viktigheten med fokuset på kvinner og økt kvinneandel.

Kvinnens deltakelse i internasjonale operasjoner har i de siste årene vist seg å bli mer og mer viktig og de bidrar med viktig kompetanse.

”Krig rammer menn og kvinner ulikt, og det er viktig å kjenne religionen og kulturen man er i. I noen tilfeller egner kvinnelige soldater seg bedre enn mannlige, for eksempel i situasjoner som har med tilnærming av kvinner å gjøre”
(Haakonsen, 2010).

Uttaler major Elin Rørvik i en artikkel på forsvarsnett. Denne problemstillingen er også synliggjort gjennom FNs sikkerhetsrådsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet. Resolusjonens overordnede mål er å øke kvinners deltakelse og innflytelse i arbeidet med forebygging, håndtere og løse konflikter (United Nations, 2000). Resolusjonen sees på som et ytterlig virkemiddel og motivasjon til å påvirke til økt kvinneandel (Forsvarsdepartement, 2008). FN resolusjon 1325 er med andre ord en resolusjon som kan være med på å øke forståelsen og motivasjonen for hvorfor militære styrker har behov for flere kvinner.

”Det er et mål at kjønnsperspektivet skal innarbeides i Forsvarets kjernevirksomhet, herunder operasjonsplanlegging, mandater, trening og utdanning, gjennomføring og evaluering av operasjoner” (Forsvarsdepartement, 2008, s. 77).

Befalsskolene har vært åpen for jenter siden 1977 og første kvinne ble tatt opp på krigsskolen i 1978. I 1985 fikk kvinner full tilgang til alle militære stillinger i Forsvaret. I de siste regjeringsperioder fra 2001 har Forsvaret vært politisk styrt av tre kvinnelige Forsvarsministere. Disse har vært med på å sette et politisk fokus på økt kvinneandel i Forsvaret, men de foreløpige resultater av dette har ikke ført til økt kvinneandel. De mest synlige resultater er at Forsvaret i løpet av de to siste årene har fått sine første kvinnelige toppledere med admirals- og generals grad.

1.2 Undersøkelsens formål og problemstilling

Satsningsområdet for økt kvinneandel er godt politisk forankret og behovet for kvinner i militære internasjonale operasjoner har vist seg å ha en positiv effekt. I tillegg viser forskning at mangfold vil ha en positiv innvirkning på organisasjonskulturer. Det store spørsmålet blir da hvorfor Forsvaret ikke klarer å motivere flere jenter til å begynne i Forsvaret og hvorfor Forsvaret ikke klarer å beholde dem?

Er det mangel på vilje blant lederne? Er kulturen så mannsdominert at jenter ikke trives her? Er det på tide at vi menn kommer mer på banen og snakker om likestilling? Det kan stilles mange spørsmål om hvorfor Forsvaret ikke oppnår de politiske målsetningene. Min hypotese retter seg mot manglende forståelse og motivasjon blant mannlige ledere i Forsvaret for hvorfor Forsvaret ikke oppnår en større kjønnsbalanse. Skal Forsvaret lykkes med kjønnsutlikningsmålene er det kanskje vi menn som må endre forståelsen av hvorfor Forsvaret trenger flere kvinner og finne ut av hvordan kvinner og menn kan utfylle hverandre for å skape et bedre Forsvar. I tillegg må kanskje menn i større grad enn i dag motiveres av menn i forhold til hvordan økt kvinneandel kan oppnås.

Hensikten med denne masteroppgaven er å forsøke å forstå bakgrunnen til at Forsvaret ikke lykkes med å implementere kravet om økt kvinneandel og de utfordringer som dette medfører for Forsvaret. Problemstillingen er derfor:

Jeg vil, med utgangspunkt i de politiske beslutningene om økt kvinneandel undersøke hvorfor Forsvaret har store utfordringer med å implementere de politiske målene som settes, ved å studere historien samt undersøke hvilken grad det er motivasjon og forståelse for økt kvinneandel blant mannlige ledere i Forsvaret.

For å svare på dette har jeg valgt å undersøke problemstillingen langs to akser. Den første aksene representerer en historisk analyse av diskursen omkring kvinners rolle i Forsvaret. Analysen ser nærmere på om holdninger til og forståelse for kvinners rolle i Forsvaret har gjennomgått noen endring over tid. I denne delen av studien undersøker jeg hvilken rolle kvinnene har hatt og på hvilket grunnlag de tok eller fikk disse rollene. Videre er det interessant å stille spørsmålet om hva som var bakgrunn for innføring av verneplikt for kvinner i 1942 og hvorfor dette ikke ble videreført.

Den andre aksen tar utgangspunkt i relevant teori og forskning innenfor områdene organisasjonskultur og ledelse.

De teoretiske perspektivene ser lederrollen som en viktig katalysator for å oppnå organisatoriske målsetninger, i denne sammenheng forståelse og motivasjon for økt kvinneandel. Organisasjonskulturteori danner grunnlag for å se hvordan kultur dannes og hva som skal til for å endre eventuelle holdninger som preger Forsvarets kultur, som gjør at kvinneandelen ikke øker. Ved å ta frem teori omkring lederrollens kompleksitet er det ledernes rolle som kulturbærer som settes i fokus. Med motivasjonsteori vil jeg ta frem hvilke mekanismer som fremmer eller hemmer motivasjon i en organisasjon, samt hvilke faktorer det er som motiverer ledere til å iverksette endring.

Den historiske analysen og det teoretiske perspektivet danner grunnlaget for den empiriske delen av studien, som bygger på intervjuer av seks mannlige ledere på midlere og høyere nivå i Forsvaret.

2. Metode

Det å undersøke problemstillinger knyttet til samfunnsforskning, spesielt innenfor organisasjonskultur, på en kvantitativ måte stiller krav til et forholdsvis stort og representativt utvalg av respondenter. Samtidig er ulempene med rene kvantitative undersøkelser av organisasjonskulturer og ledelse at disse undersøkelsene kan bli oppfattet som mekaniske, og at det kan være lett å overse viktige elementer som er med på å påvirke kulturen (Hofstede, 1993, ss. 201-204). Av den grunn er det derfor ofte smart å kombinere både kvantitative og kvalitative data (ibid). Dette forholdet har jeg hatt en pragmatisk tilnærming til. Det er problemstillingen som har vært avgjørende for hvilket undersøkelsesopplegg som skal gjennomføres og som danner grunnlag for valg av innsamling av empiri (Jacobsen, 2005).

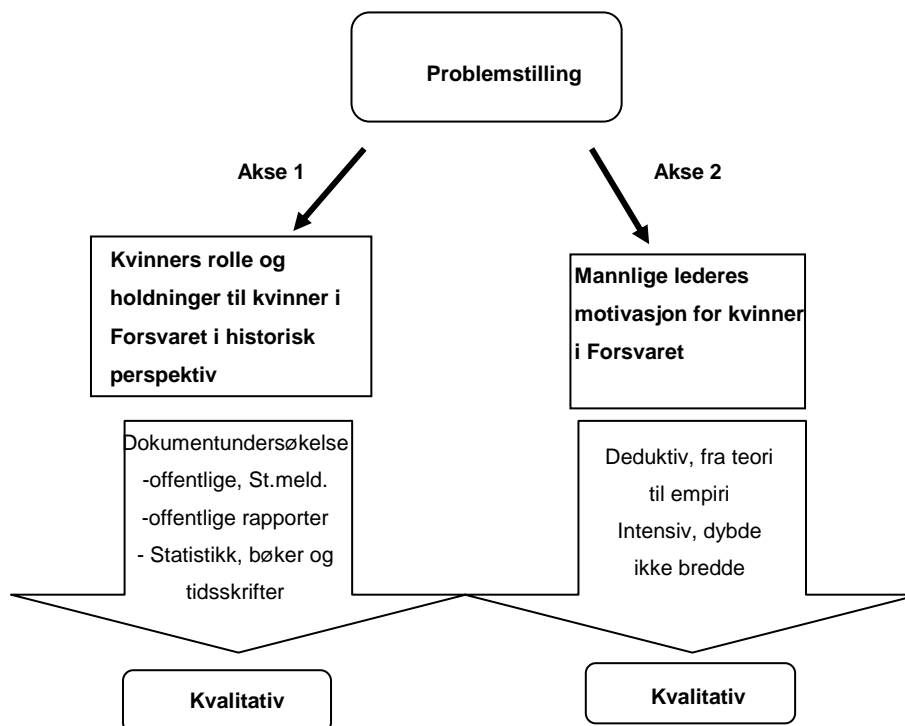
Oppgaven tar utgangspunkt i det faktum at Forsvaret ikke har lyktes med å nå de politiske målsettingene for økt kvinneandel. Til tross for flere studier og kvantitative analyser ser det ikke ut til at det finnes gode nok forklaringsmodeller til hvorfor målene ikke nås. En historisk analyse i form av dokumentstudier av hvilken rolle kvinner har hatt i Forsvaret er med på å samle inn kvalitative data (Jacobsen, 2005). Disse dataene kan være med på å skape en dypere forståelse til menns holdninger til kvinner i Forsvaret. En annen måte å innhente kvalitative data på er å gjennomføre uformelle intervjuer (ibid). Det er vanlig å benytte en intervjuguide som gir generelle retningslinjer og styring av samtaler. Dette faller da under semistrukturerte samtaler (Holter & Kalleberg, 1996). Kvalitative intervjuer er med på å få fram nyanser og detaljer omkring hvordan et utvalg av ledere opplever og reflekterer rundt problemstillingen. Disse refleksjonene og detaljene er det ikke mulig å få frem ved hjelp av et spørreskjema som en kvantitativ metode representerer (ibid).

Denne oppgaven har ikke som siktemål å få frem det generelle eller typiske, men snarere å avdekke spesielle fenomener eller unike tilstander (Jacobsen, 2005), det som her undersøkes er mannlige lederes forståelse og motivasjon for økt kvinneandel. Det at jeg har valgt ut få respondenter gjør det vanskeligere å generalisere, men samtidig vil en slik intensiv studie gjøre det mulig å gå i dybden på disse respondentene (ibid). En fenomenologisk tilnærming med få respondenter gjør det vanskelig å etterstrebe idealet om et representativt utvalg (ibid).

Det kan også hevdes at det å undersøke graden av motivasjon og forståelse ved hjelp av kvalitative intervjuer i seg selv er en vanskelig øvelse. Samtidig er det grunnlag for å hevde at kvalitative studier er eneste mulighet til å få tak i hypoteser som på sikt kan føre til tiltak som virker (Grimen, 2004).

2.1 Valg av forskningsdesign

Figuren under illustrerer forskningsdesignet for oppgaven.



Figur 1: forskningsdesign

Akse 1 gjennomføres som en dokumentundersøkelse som er en del av kvalitative studier med hovedfokus på offentlige dokumenter, tidligere forskning omkring kvinner i Forsvaret samt annen aktuell litteratur og statistikk på området. Akse 2 tar utgangspunkt i teori innenfor områder som organisasjonskultur, motivasjons- og organisasjonsutviklingsteori. Denne type strategi inngår i den deduktive metode. Tilnærmingen går i retning av å skape noen forventninger om hvordan virkeligheten er, for så å samle inn empiri for å sjekke om forventningene stemmer med virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Mye tyder på at det ikke hjelper bare å si at vi skal ha flere kvinner i Forsvaret, vi må også både mene og ville det. Det er derfor interessant å se nærmere på hvilke "offentlige" argumenter som finnes for å øke kvinneandelen. I akse 1 i forskningsdesignet gjøres dette

gjennom studie av både primær- og sekundærkilder. Det teoretiske perspektivet i akse 2 bidrar med å forankre hvilken betydning lederrollen har i forhold til organisasjonskultur, samt hvilke faktorer som innvirker på motivasjon. Dette sees i sammenheng med lederens daglige og komplekse utfordringer. Deretter er det interessant å undersøke hva et utvalg ledere egentlig vet om hvorfor Forsvaret trenger kvinner og hva de egentlig mener om kvinners kvaliteter som Forsvaret kan ha nytte av. Dette danner grunnlaget for den empirisk delen av oppgaven.

2.1.1 Historisk analyse

I den første aksen undersøker jeg om det har vært endring i de politiske holdningene til, og hvilke offentlige argumenter som har vært brukt og brukes om kvinner i Forsvaret, samt hvilken utvikling det har vært sett med militærfaglige øyne. Dette for å se utviklingen av hvilke roller kvinner har hatt i Forsvaret fra 1940 og fremover, og hvilke holdninger menn har hatt til kvinner i militære stillinger.

En slik analyse kan sees på som en narrativ analyse, hvor jeg ser på hendelser og mennesker som foretar handlinger i en spesiell sammenheng og i et tidsperspektiv fremover i tid (Jacobsen, 2005). En slik historisk analyse kan være med på å beskrive organisasjonskulturen og gir muligheter til å se nærmere på hvordan historien kan bidra til å forstå dagens utfordringer i forhold til at kravet om økt kvinneandel ikke nås. Slike dokumentstudier er godt egnet i forhold til å beskrive en tilstand eller hvordan et fenomen har utviklet seg over tid (ibid).

Hensikten med dette er å sette oppgaven inn i en kontekst for å skape en bredere og dypere forståelse for de utfordringer som har vært og er i forhold til kvinner i Forsvaret. *”Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, det finnes bare ulike forståelser av virkeligheten”* (Jacobsen, 2005, s. 27). Det er de ulike forståelsene i forhold til hvordan og hvilke roller kvinner har hatt opp gjennom tiden som danner grunnlaget for de utfordringene Forsvaret har i forhold til økt kvinneandel i dag.

”For å forstå denne adferden, må man lete seg fram til de underliggende antakelser og premisser som denne organisasjonen bygger på.” (Schein, 1987, s. 8). Historien om kvinner i Forsvaret blir spesielt viktig i forhold til å forstå kulturen som har vært representativ blant

mannlige leder i Forsvaret. Dette kan igjen bidra til å forstå at organisasjonskultur sitter dyp i organisasjonen og er av den grunn vanskelig å endre.

2.1.2 Teoretiske perspektiver

Akse 2 danner teoretisk forankring i forhold til om dagens mannlige ledere viser forståelse og motivasjon for kvinners plass i Forsvaret eller ikke. Dette drøftes ut fra forhold i organisasjonskultur, organisasjonsutviklings- samt motivasjonsteori. Ved å bruke disse teoretiske tilnærmingene til motivasjon og forståelse, vil jeg danne en teoretisk forankring som sammen med den historiske analysen skal testes ut gjennom dybdeintervju av seks utvalgte ledere som representerer kulturbærere på ulike nivåer i Forsvaret. Teorien sier noe om hva som er viktige faktorer for god ledelse i forhold til blant annet ivaretagelse av mangfold. De oppfatninger og den virkelighetsforståelsen som respondentene innehar blir derfor svært viktig i denne oppgaven, selv om dette nødvendigvis ikke kan forklare hele problemstillingen i dybde og bredde.

2.1.3 Intervju

Forsvaret er en mannsdominert arbeidsplass og det er svært få kvinnelige ledere. Av den grunn vil jeg undersøke motivasjonen og forståelsen blant mannlige ledere. Ledere har en viktig rolle i forhold til å utdanne og trene personell i Forsvaret. Ved å benytte få respondenter vil jeg kunne vektlegge og få tak i den enkeltes forståelse og fortolkninger i forhold til problemstillingens mer dype forståelse, enn hva en bred kvantitativ tilnærming vil kunne dekke (Jacobsen, 2005). Det er disse som møter unge gutter og jenter når de begynner i Forsvaret og det er de som organiserer og leder den daglig kontakten med soldatene. Dette gjelder på alle nivåer hvor utdanning foregår.

”For at organisasjonens ønskede kultur lettere skal kunne internaliseres hos medlemmene, må lederen sørge for at viktige kulturbærere – dvs. formelle ledere og personer med høy uformell status – preges av personlige verdier og normer som i hvert fall ikke står i motsetning til den kulturen en ønsker å fremme.”

(Bang, 1995, s. 143)

Ledere blir derfor viktige kulturbærere i Forsvaret. ”Det tar over femten år å utdanne en dyktig bataljonssjef” kunne sjefen for Hæren, Generalmajor Per Sverre Opedal, opplyse i et

foredrag i Oslo militære Samfund 8. februar 2010. Opedals uttalelse viser at disse fremtidige lederne kan være påvirket av holdninger og kulturer som ligger bakover i tid. Fremtidens ledere blir formet og utviklet ved lang tjenesteerfaring og påvirkninger fra eldre offiserer som kanskje ikke har de rette holdninger og forståelse for hvorfor Forsvaret har behov for flere kvinner.

Utvalget av respondenter representerer midlere og høyere nivå i Forsvaret og kommer fra Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Det er til sammen 6 personer med en fordeling av 3 respondenter på hvert nivå.

Høyere nivå representerer gradsnivået admiral/general og flaggkommandør/brigader, en fra hver forsvarsgren. Ledere på dette nivået har et helhetlig ansvar for sine avdelinger og representerer således viktige kulturbærere og rollemodeller ovenfor sine ansatte, som opererer på nivåene under i disse avdelingene. Dette nivået er også ofte synlige rollemodeller utover egen avdeling.

Det midlere ledernivået representerer det som kan kalles det utøvende nivå innenfor en struktur, dvs. bataljon-, skvadron- eller skipssjefs nivå. Gradsnivået som disse representer er oberstløytnant / kommandørkaptein, en fra hver forsvarsgren. Disse er valgt som respondenter, da det er disse lederne som i første omgang er ansvarlig for utdanning og trening av gutter og jenter som møter til førstegangstjeneste eller starter på befalsutdanning. Ledere på dette nivået har dermed en viktig rolle i å formidle holdninger og den kulturen som Forsvaret ønsker å bli assosiert med internt og til omverden forøvrig.

Begge disse nivåene er valgt fordi de antas å gi den mest interessante informasjonen for å belyse problemstillingen. Det har vært viktig å ha representanter fra alle forsvarsgrenene for å se om det er ulikheter med bakgrunn i ulike organisasjoner og ledernivåer.

Jeg hadde på forhånd valgt meg ut aktuelle kandidater som jeg ønsket å bruke som respondenter og tok personlig kontakt per telefon, etterfulgt av e-post hvor jeg beskrev årsaken og hensikten med intervjuet samt omfanget. Ingen av de forespurte kandidatene var negative til å bli intervjuet om dette. Ca. en uke før selve intervjuet skulle gjennomføres sendte jeg intervjuguiden til respondentene. Dette fordi respondentene skulle få mulighet til å forberede seg.

Det å foreta intervjuer innenfor et emne som dette kan medføre at respondentene kunne komme til å svare ”politisk korrekt”¹. Skulle jeg kunne belyse hvilke forståelse og motivasjon den enkelte innehar, ønsket jeg en åpen og fortrolig samtale, slik at respondenten relativt fritt kunne fortelle om sine tanker om kvinner i Forsvaret. Hensikten med dette er at respondenten selv skulle fortelle om de tanker de har i forhold til kravet om økt kvinneandel i Forsvaret (Jacobsen, 2005).

Målsettingen med intervjuene var å få frem informasjon og forklaringsvariabler om forståelse og motivasjon. Jeg ønsket å åpne opp for at jeg kunne ta tak i respondentens ytringer og utsagn samtidig som jeg sikret meg at vi kom innom de temaene jeg ønsket i løpet av samtalen. I tilfelle respondenten var lite villig til å meddele seg, eller ikke så ut til å ville berøre noen av de temaene jeg har tenkt gjennom på forhånd, så kunne samtalen dreie mot et mer semistrukturert intervju (Holter & Kalleberg, 1996). Jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) med åpne spørsmålene som skulle gi rom for refleksjon og tanker. Hensikten med dette var å få frem hva de egentlig mener om tema, samtidig prøve å unngå politisk korrekte svar.

Det ble gjennomført et prøveintervju og på bakgrunn av dette ble det foretatt noen endringer slik at intervjuet ikke skulle bli for langt. Intervjuet hadde ikke til hensikt å vare mer enn en time. Før intervjuet startet ble respondentene spurt om de hadde lest intervjuguiden som var tilsendt. Majoriteten av respondentene hadde sett på den, noen mer grundig enn andre. De som hadde forberedt seg best, viste seg å være på gradsnivået oberstløytnant/kommandørkaptein.

Intervjuene ble gjennomført på kontoret til respondenten. Dette ble gjort på bakgrunn av at jeg da er på ”hjemmebane” hos respondenten. Med dette valget ønsket jeg å oppnå en mer rolig og fortrolig samtale (Grimen, 2004).

I forkant av intervjuene hadde jeg søkt om tillatelse for å samle inn data som omhandler personopplysninger. Prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS (vedlegg 2). Respondentene ble informert om dette gjennom tilsendt informasjon før selve

¹ Med politisk korrekte svar tenker jeg her på at respondenten legger opp til å forsvare politiske argumenter, holdninger og meninger som samsvarer med samfunnets generelle oppfatning

intervjuet, samt at dette ble gjentatt muntlig før selve intervjuet startet. Dette var viktig for å få respondentene til å føle at de kunne være fri til å snakke og ikke være bundet av noe, eller at resultatet skulle komme dem i disfavør. Intervjuene ble tatt opp på en digital diktafon, etter samtykke med respondentene. Fordelen med dette er at samtalen kan flyte mer fritt samt at transkribering av intervjuene blir enklere og mer nøyaktige. Ulempen kan bli at respondentene ikke snakker fra ”hjertet” når de vet at alt som blir sagt blir tatt opp (Jacobsen, 2005).

Analysen og fortolkningen av dataene som ble innsamlet underveis i prosessen og under intervjuet foregikk fortløpende. Årsaken til dette var at jeg måtte foreta fortolkninger og analyser under selve intervjuene for å komme videre i prosessen (Grimen, 2004). Etter hvert intervju ble disse transkribert. Når alle intervjuene var gjennomført ble svarene som den enkelte gav limt sammen i semantiske bolker, slik at det skulle bli enklere å finne forklaringsvariabler. Selve analysen ble gjennomført ved å sammenstille og analysere hva hver enkelt respondent hadde svart innenfor de enkelte kategorier av spørsmål i intervjuguiden. For deretter å finne felles mønstre innenfor hver av de to grupper av ledere som ble intervjuet. Dette førte til at jeg fikk undersøkt om det var mønstre i det innsamlede materialet. Ved å analysere på denne måten skaffet jeg meg oversikt over hver enkelt respondents svar, samt fikk muligheten til å undersøke om det var noe forskjell mellom de to grads- og ledernivåene jeg hadde i utvalgt.

2.2 Avgrensninger

Jeg vil ha hovedfokuset på kvinner som er militære arbeidstakere, da disse blir tilsatt på andre vilkår enn kvinner som søker seg til sivile stillinger i Forsvaret. Selv om også sivile kvinner vil kunne påvirke miljøet, tjenestegjør de ofte på kjøkken, lager, saksbehandlere på kontor eller i høyere staber og har som oftest ikke nærkontakt med de militære avdelinger som har soldater.

En annen viktig avgrensning som jeg gjør er i forhold til utvalget av respondenter. Dette kjennetegnes som en små N-studie hvor jeg går i dybden på noen få utvalgte mannlige ledere på ulike nivå i Forsvaret. Hensikten med dybdeintervjuene er å få et mer nyansert bilde av fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005), i dette tilfelle mannlige ledere sine holdninger og motivasjon til kvinner i Forsvaret.

3. Historisk analyse: Kvinners rolle i Forsvaret

Edgar H. Scheins stiller i boken organisasjonskultur og ledelse spørsmål om kulturendring er mulig? *"For å nå en bedre forståelse på et dypere nivå, for å kunne dechiffrere mønsteret, for bedre å kunne predikere framtidig atferd, trenger vi en bredere forståelse av begrepet"* (Schein, 1987, s. 15). Bakgrunn for dette kapitlet er et forsøk på å danne en oversikt over hvilke holdninger det har vært politisk og i Forsvaret i forhold til de roller kvinner i Forsvaret har spilt eller tatt initiativ til selv siden 1940 og frem til i dag.

Jeg har valgt å starte med felttoget på Norge, men det er viktig å være klar over at før denne tid var også kvinnene representert i og under militære operasjoner. Kvinners innsats og betydning i og under krigsliknende handlinger kan trekkes helt tilbake til vikingtiden. Gjennom store deler av perioden som her belyses har det vært betydelig politisk debatt rundt spørsmål om behovet for kvinner i militæret, eller hvilken rolle de skulle ha. Fra et militærfaglig ståsted kan det virke som om forståelsen i forhold til behov og rollen kvinner har hatt og skal ha, har vært av en annen karakter enn den politiske.

Når nasjonens eksistens har vært i fare eller når Norge aktivt deltar i krigshandlinger (les Afghanistan) har det også vært politisk vilje og forståelse for at jenter skal kunne delta i krigshandlinger. Men under geopolitisk stabilitet har de politiske miljøene på stortinget ikke vist vilje til at kvinner skulle kunne tjenestegjøre som militær i Forsvaret. Fra et militært ståsted ble kvinner sett på som en viktig ressurs, som på lik linje med menn gjør en viktig jobb. Militært sett er det behovet for kvinner gjennom de tre fasene som blir beskrevet fra felttoget i Norge gjennom etterkrigstiden og tiden fra likestillingsloven ble innført i 1985 og fremover som er fokuset.

3.1 Felttoget på Norge, betydningen av kvinner

Kvinnens rolle i Forsvaret har utviklet seg over tid. Før andre verdenskrig hadde stort sett kvinnene roller som sykepleiere, kokker eller at de deltok i arbeidet innenfor annen forpleiningstjeneste på frivillig basis. Kvinnene organiserte dette selv ved at de opprettet egne frivillige organisasjoner som hadde som formål å støtte militæret på best mulig måte. Fra 9. april frem til 10. juni 1940 under felttoget på Norge sto det omkring 80 000 kvinner i

forskjellige frivillige organisasjoner som hadde svært lyst og et selvfølgelig mål om å forsvare landet. Det dreide seg om alt fra sykepleiere, lotter, telegrafister og Kvinnerenes Arbeidshjelp osv., men ingen av disse fikk mobiliseringsordre fra Forsvaret (Værnø & Sveri, 1990, ss. 28-32). Til tross for dette, valgte mange kvinner å melde seg frivillig til forskjellige typer hjelpetjenester.

Under omstendigheter som når landet er i krig kan man kanskje ikke forvente annet enn at alle føler et ansvar for å frigjøre landet igjen. Det var mange kvinner som hadde et intenst ønske om å delta aktivt under operasjonene, og det var mange som gjorde det også.

Tjenestene som de meldte seg til var alt fra lotte, speider, sanitet, sekretær, telegraf og telefонтjenester. Kvinnene gjorde en stor innsats for å støtte opp under de norske styrkene i disse dagene, men først og fremst gjorde kvinnene jobber innenfor støttetjenester som ikke krevde opplæring utover det de kunne fra før. Etter 10. juni når felttoget var over, fortsatte kvinnene sin kamp for Norges frihet her hjemme og ikke minst utenfor landets grenser (Sveri, 1998).

3.2 Kvinners bidrag under andre verdenskrig, verneplikt for kvinner

Under frigjøringen av Norge var det mange kvinner som ble engasjert i og av motstandsbevegelsen. Kvinnene engasjerte seg og ble engasjert i hjemmefrontarbeidet. Det var et nettverk av kvinner som støttet opp under etterretningsvirksomhet og som ga annen støtte til norske og allierte agenter. Kvinnene deltok aktivt i arbeidet med produksjon av illegale aviser, samt fremskaffelse av dekkadresser og falske identitetspapirer for agentene i hjemmefronten. Noen av kvinnene deltok i aktive sabotasje- og likvideringsoppdrag, atter noen var med i oppbygging og ledelse av etterretningsorganisasjoner og agentceller underlagt hjemmefrontens nettverk. *"Under okkupasjonen deltok kvinnene på lik fot med mennene i det illegale arbeid."* (St.meld.nr.32, 1945-1946, s. 12). Norges mest kjente og høyest dekorerte mann gjennom tidene Gunnar Sønsteby har uttalt at *"uten kvinnene hadde det ikke gått"* (Sveri, 1998, s. vedlegg 2). Fra å være i støtteroller gikk flere og flere kvinner over til å bekle stillinger av mer operativ karakter i denne perioden, de fikk opplæring og drev med opplæring av personell.

Tvungen verneplikt for alle kvinner mellom 18 og 40 år som oppholdt seg i Storbritannia ble innført 24. juni 1942 av regjeringen. *"Forsvarets og totalforsvarets personellbehov forklarer i stor grad hvorfor ordningen ble innført."* (Orsten, 1999, s. 26). Tjenesten som kvinnene ble satt til var sanitet, forpleiningstjeneste samt sekretariatarbeid i staber. Noe senere fikk også kvinner muligheten til å tjenestegjøre innenfor samband og sjåførtjeneste. Det å integrere kvinnene i Forsvaret den gang var ingen enkel jobb i forhold til lønn, uniformer, militære grader, bo forhold etc.. Etter en tid tilkjennega Hæren alle kvinner vanlige militære grader og lønn, de fikk også tilpassede uniformer. Luft- og Sjøforsvaret hadde også utfordringer med integreringen av kvinnene, som blant annet utgjorde en betydelig del av stabsfunksjoner som ble ivaretatt i London. Kvinner var også representert ved polititropp utdannelsen som foregikk i Sverige, men også her ble hovedvekten av kvinnene utdannet innenfor sanitets- og forpleiningstjeneste (Værnø & Sveri, 1990).

Under frigjøringsdagene i 1945 var ikke kvinnene spesielt synlige i bildet, selv om flere av kvinnene hadde hatt fremtredene roller både i Milorg og andre sentrale organisasjoner og funksjoner. Det store flertall av kvinnene som hadde tjenestegjort i Forsvaret under krigen gikk tilbake til det sivile liv, men det var også mange som fikk sivile jobber i Forsvaret, da primært som sekretærer. Svært få kvinner fikk muligheten til å fortsette sin militære karriere, selv om de ønsket det og Forsvaret hadde behov for dem (ibid).

Det kunne være grunn til å tro at kvinneandelen i de norske militære styrkene var en betydelig andel sett i forhold til at det ble innført verneplikt for kvinner i denne perioden. Dette stemmer ikke. En opptelling som er foretatt viser at kvinneandelen utgjorde fire prosent av de norske militære styrkene (Værnø & Sveri, 1990). Sammenlignet med i dag er det ikke vesentlig stor forskjell på andel kvinner. En forklaring på hvorfor andelen ikke var høyere kan ligge i at det var veldig mange jenter som søkte om fritak og fikk det av forskjellige grunner, samt at muligheten til å fortsette i militæret under samme vilkår som menn ikke var tilstede (ibid).

Kvinnene som meldte seg frivillig til tjeneste arbeidet først og fremst innenfor støttetjenester. Dette fortsatte da det ble innført verneplikt for kvinnene. En av årsakene til at det ble innført kvinnelig verneplikt for norske kvinner i Storbritannia, var at her var det flest jenter samt at behovet for arbeidskraft var størst her i forhold til hvordan de norske styrkene ble administrert og ledet (Orsten, 1999). Innføring av verneplikt for kvinner under andre

verdenskrig var først og fremst nødvendig for å dekke behovet for arbeidskraft. Det kan ikke sees på som noe likestillingspolitisk mål at det ble innført kvinnelig verneplikt (ibid). De aller fleste land i Europa brukte kvinner i militære stillinger under den andre verdenskrig. En skulle på bakgrunn av at det ble innført kvinnelig verneplikt tro at kvinneandelen var svært høy, men statistikken viser at den kun var på ca fire prosent i denne perioden (Værnø & Sveri, 1990).

3.3 Etterkrigstiden (1945-49) fremtiden for kvinner i Forsvaret avgjøres, kjønnsrollemønster blir avgjørende

Etterkrigstiden ble preget av debatt rundt kvinners videre rolle i Forsvaret. Det ble en politisk debatt som i hovedsak gikk ut på om det skulle være lov for kvinner å jobbe i militæret og om det skulle være verneplikt eller ikke for kvinnene. Det var flere kvinner som var eller ble sivilt ansatt, men muligheten til å bekle militære stillinger var meget begrenset. Debatten dreide seg på nytt omkring kvinner og hvilken rolle de skulle ha eller om de skulle ha noe rolle i Forsvaret i det hele tatt.

Forsvarets eget personell hadde gode erfaringer med jentene under krigen, da spesielt i ikke stridene stillinger (St.meld.nr.32, 1945-1946). I perioden 1946 til 1947 gjennomførte Hæren befalskurs for kvinner som hadde tjenestegjort i England eller i frivillig tjeneste i Sverige under krigen. Disse kvinnene fikk kurs innenfor samband, administrasjon og delvis også som troppsbefal. Det meldte seg langt flere kvinner til disse kursene enn det var plass til. *"..., og erfaringene fra opplæringen er meget gode."* (St.meld.nr.32, 1945-1946, s. 12). Kvinnene ble organisert i egne kvinnekompanier, men fikk samme utdanning som mennene. I denne perioden utgjorde kvinneandelen i Hærens samband åtti prosent. Denne ordningen ble senere stoppet av de politiske miljøer.

I mai 1946 setter Stortinget ned et eget utvalg som skulle utrede kvinners rolle i Forsvaret. I utvalget var det dissens omkring allmenn verneplikt for kvinner, men innstillingen til Stortinget gikk til slutt ut på en anbefaling om innføring av kvinnelig verneplikt St.meld.nr.32 1945-1946. *"... debatten som fulgte i kjølvannet av disse forslagene var i stor grad preget av en sivil-militær konfrontasjon, der Forsvarets behov for arbeidskraft møtte liten forståelse hos de sivile myndigheter"*(Orsten, 1999, s. 15). Dette medførte en bred

politisk debatt som til slutt endte med at daværende politikere på tross for positive innstillinger ikke gikk inn for kvinnelig verneplikt, dette gjaldt også kvinnelig deltakelse i Tysklandsbrigaden (Værnø & Sveri, 1990). På bakgrunn av dette besluttet Forsvaret i desember 1947 at all militær opplæring av kvinner skulle opphøre med umiddelbar virkning (ibid).

Mye av bakgrunnen til at kvinnene ikke ble sendt til tjeneste i Tysklandsbrigaden var at det var strek motstand mot dette blant kvinner i forskjellige kvinneorganisasjoner, spesielt i ”Kvinneligaen for Fred og Frihet” som beskyldte Forsvaret for å planlegge bordellvirksomhet for norske soldater i Tyskland. I tillegg mente de at kvinner ikke var tjent med å bli en del av den maskuline kulturen som militæret representerte (Værnø & Sveri, 1990).

Til tross for at militærfaglige utredninger anbefalte kvinnelig vernplikt og erfaringene fra hærens kursing og organisering av kvinner, gikk de folkevalgte politikere mot dette. Dette var med på å sette kvinners rett til å tjenestegjøre som militær i Forsvaret mange år tilbake. En av de viktigste årsakene ”... synes å være at stortingspolitikerne og samfunnet generelt ikke var modent for å knytte kvinnene sterkere til Forsvaret, da en slik ordning ville bryte med det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret som preget perioden” (Orsten, 1999, s. 27).

I hovedsak var det mangel på mannelig arbeidskraft og de gode erfaringene som spesielt Hæren hadde gjort seg, som var hovedårsaken til at Forsvaret ønsket kvinner som militære arbeidstakere. Både fra Forsvarsdepartementet og fra fagmilitært hold lå det et ønske om å innføre kvinnelig verneplikt. Mange kvinneorganisasjoner var motstandere mot dette, kvinnene var ikke tjent med å tilhøre en maskulin kultur som Forsvaret representerte. Ved å innføre kvinnelige verneplikt ville det medføre et brudd med datidens oppfatning av etablerte kjønnsrollemønstre.

3.4 Holdninger til kvinner endrer seg

Perioden fra ca 1950 frem til midten på -80 tallet bærer preg av kvinners kamp om like rettigheter sett i forhold til muligheten til å tjenestegjøre i Forsvaret som militær. I 1953 bestemte Stortinget at kvinner kunne verves, men under forutsetning av at de fortsatt var fast sivilt ansatt og statusen forble sivil. Samtidig som dette skjer, blir det vedtatt å opprette egne

kvinneinspektørstillinger i hver av forsvarsgrenene. Hensikten med disse stillingene skulle være å arbeide med verving av kvinner, samt organisere kvinnetjenesten i Forsvaret (Værnø & Sveri, 1990). Gjennom hele -50 tallet arbeidet kvinnene med statusheving av kvinner og det ble forsøkt å opprette egne kvinnekorps i fredstid. Alle forslag som ble fremmet ble mer eller mindre underkjent av politiske myndigheter. I 1957 vedtar Stortinget en ordning som gikk ut på at kvinner kunne mobiliseres, men dette skulle skje på frivillig basis og de måtte være sivilt heltidsansatt i Forsvaret. Mange mannlige offiserer så ikke helt behovet for alle kvinnene som ble tilsatt i sivile stillinger (ibid). Det var på et tidspunkt 2500 kvinner som mer eller mindre bekledd stillinger som var tiltenkt militære oppgaver ved en mobilisering. Dette gjaldt spesielt stillinger innenfor kontroll og varslingstjenesten (ibid). Utfordringen med de som satt i disse stillingene var at de ikke hadde fått militær opplæring, noe som medførte at de ikke visste hvordan de skulle ta vare på seg selv ved en eventuell mobilisering og de fikk heller ikke utlevert uniform. De var derfor heller ikke beskyttet av Genèvekonvensjonen. Dette var noen av utfordringene som en mobilisering ville medføre. Det var bare noen få mannlige offiserer som sto åpent frem og frontet hvilke utfordringer dette innebar, men det store flertall forsto ikke problemet og skjønnte ikke hvilken verdi disse kvinne utgjorde (Værnø & Sveri, 1990).

Midten av 1960 og hele -70 tallet var preget av kvinnekamp og kravet om likestilling for kvinner i Norge. Denne kampen gjaldt ikke bare i forhold til kvinners muligheter i militæret, men også generelle rettigheter i samfunnet som vi menn tok som en selvfølge. Forsvaret endrer i denne perioden også sitt syn på hvordan kvinner kunne tilføre Forsvaret en verdi. Det var spesielt to forhold som lå til grunn for dette. Den første grunnen til endret syn var forestillingen om at kvinner er fysisk svakere enn menn og av den grunn ikke var egnet til militær deltakelse, da dette ville gå utover strids- og operasjonsevne. For det andre mente Forsvaret at de økonomiske og forlegningsmessige betingelsene ikke var til stede (Orsten, 1999).

Mange kvinner gikk også hardt ut mot forslag om at kvinner skulle gjøre tjeneste i militæret på like linje som menn. Selv forslag om at kvinner skulle tjenestegjøre i ikke stridende tjeneste ble av kvinnene selv dømt ned. At kvinner skulle stå under mannelig militær kommando fant de seg ikke i (Sveri, 1998). Forsvaret ble identifisert med en maskulin verden, som kvinnene ikke var tjent med å være en del av. Selvfølgelig var det mange kvinner som mente at kvinner hadde sin plass i Forsvaret og at innføring av verneplikt for

kvinner ville være et viktig ledd i likestilling mellom kvinner og menn (Værnø & Sveri, 1990).

I 1970 ble det satt ned et eget utvalg, Nygaardsutvalget, som skulle utrede kvinners rolle i Forsvaret. Utvalget skulle utrede og komme med forslag om hvordan man best og mest effektivt kunne integrere kvinner i Forsvaret. Det forslaget som hadde størst oppslutning var forslaget om at kvinner som hadde tilknytning til Forsvaret i fredstid også kunne mobiliseres, samt at de skulle tildeles militære grader. Kvinner og menn skulle med dette likestilles og dette var en betydelig status økning i forhold til tidligere. Forslag om å innføre verneplikt for kvinner førte ikke frem. Forslaget om at kvinner skulle få åpen tilgang til Forsvarets skoler vant heller ikke frem. Alle forslag om verneplikt for kvinner ble blankt avvist av Storting og Regjering. Kvinner kunne tjenestegjøre i Forsvaret, men det måtte være på frivillig basis. Daværende kvinneinspektør Elisabeth Sveri var selvfølgelig ikke enig i dette og mente at nå måtte kvinner få like rettigheter som menn (Orsten, 1999).

Forsvarssjefen støttet kvinneinspektørens syn og dette ble tatt med i innstillingen til Stortinget som forelå i 1973. Stortinget sluttet seg til forsvarssjefens innstilling i 1977, til tross for at det også var stor skepsis blant mannlige ansatte i Forsvaret (Værnø & Sveri, 1990).

I løpet av perioden skifter Forsvaret fra å være positiv til å innta en mer lunken holdning til kvinner i militæret. Hele denne perioden bærer preg av motsetninger og polarisering mellom den militære ledelse på den ene siden og de politiske myndigheter på den andre omkring debatten om kvinner i Forsvaret. Flere mannlige offiserer i Forsvaret var bekymret over de fysiske egenskapene til kvinnene og at dette ville gå utover stridseffekten til Forsvaret, men ved å integrere kvinner i ikke stridene stillinger ville dette frigjøre menn til stridene stillinger. Dette var et hovedargument for kvinner i Forsvaret. Forsvaret mente at de strukturelle forholdene ikke var til stede, verken økonomisk eller infrastrukturmessig. Den største og mest positive endringen for kvinner i Forsvaret kommer i 1977 da kvinner får tilgang til å bli fullt integrert med tilgang til å tjenestegjøre i militære stillinger, men fortsatt med en klausul om at de kun har tilgang til ikke stridende stillinger. I 1985 fikk alle kvinner i Norge "fri" tilgang til alle typer militære stillinger i Forsvaret, de fikk også anledning til å avtjene verneplikt på frivillig basis. Dette var seks år etter at Likestillingsloven (lov av 9. juni 1978 nr 45) trådte i kraft. Formålet med denne loven var å fremme likestilling mellom kjønnene, samt å sikre spesielt kvinners deltakelse i samfunnet. Det kan med andre ord se ut

som om Forsvaret levde i et fem års vakuum før loven ble tatt på alvor og åpnet opp for at også kvinner kunne ha muligheten til å tiltre i alle typer militære stillinger. Selv om likestillingsloven har kommet, har ikke dette medført noen vesentlig høyere kvinneandel i Forsvaret, men er likevel et viktig virkemiddel.

3.5 Veien videre

Siden tusenårsskifte har Forsvaret endret karakter fra å være et invasjonforsvar til å bli et innsatsforsvar. I Strategisk konsept for Forsvaret beskrives denne overgangen og innsatsforsvar blir definert som: *”Med innsatsforsvar menes et forsvar som raskt og fleksibelt evner og løse oppgaver som i hovedsak må ivaretas nasjonalt,…”* videre heter det *”Det må også kunne møte de krav til holdninger, etikk og ledelse som preger et moderne samfunn”* (Evne til innsats: strategisk konsept for Forsvaret, 2009, s. 55). Endringer av Forsvaret de siste ti årene og implementering av ny teknologi burde ha medført at flere kvinner søkte seg inn, med bakgrunn i at Forsvaret er blitt mer teknologisk og krever tilleggskompetanse utover grunnleggende soldattrening. Så har ikke skjedd. Krigens karakter er blitt endret med hensyn til hvilke kapabiliteter og hvilken teknologi som benyttes, men fortsatt er krigens natur uforandret (Andreassen & Ingalls, 2009).

Det er i dag flere jenter enn gutter som fullfører videregående og høyere utdanning innen normert tid og jentene har høyere snittkarakter enn guttene (SSB, 2008). Ser man jenter kontra gutter i denne sammenheng burde motivasjonen til å rekruttere flere jenter være til stede. På -90 tallet definerte Forsvaret at de har blitt en kunnskapsbedrift på grunn av de store omstillingene og investeringene i nye teknologiske systemer (Ersland, Eriksen, & Moland, 1999). Ut fra dette perspektivet trenger Forsvaret personell som er motivert og har eller er villig til å ta høyere utdanning for å få full effekt av disse investeringene. Det kan være grunn til å tro at fokuset på rask omstilling har gått på bekostning av andre viktige tiltak som må gjennomføres under omstillinger *”Raske teknologiske endringer medfører gjerne uforutsette konsekvenser, vi skifter ikke holdninger og verdier i samme takt”* (Strand, 2007, s. 201).

Forsvaret har gjennom blant annet *”Handlingsplan for likestilling i Forsvaret (1986-90)”*, *”Forsvarsdepartementets handlingsplan for rekruttering av kvinner til Forsvaret 1995”*,

”Forsvarssjefens satsingsplan for rekruttering av kvinner til Forsvaret, 1996” og ”Forsvarssjefens verdigrunnlag fra 1998” samt ”Forsvarets likestillingspolitikk” prøvd å rekruttere flere kvinner uten å lykkes nevneverdig. De fleste av tiltakene i disse handlingsplanene var og er rettet direkte mot kvinnene. Det kan se ut til at tiltakene ikke gir den ønskede effekt fordi kvinneandelen fortsatt er på rundt åtte til ni prosent. Andelen kvinner i Forsvaret er relativt konstant uavhengig av hvilken kontekst Forsvaret er i. Det ”nye” Forsvaret operer under fjerne himmelstrøk og i fremmede kulturer, for eksempel i Afghanistan. Under operasjoner i Afghanistan har det vist seg at kvinner utgjør en forskjell i den forstand at de kommer i kontakt med kvinner og barn på en annen måte enn mannlige soldater gjør. Dette gjør at kvinnelige soldater skaffer til veie viktig informasjon som er med å påvirke etterretningsbildet til operasjoner som skal gjennomføres (Andreassen & Ingalls, 2009). Disse viktige fordelene har bidratt til at Forsvaret har satt fokus på genderperspektivet gjennom FNs sikkerhetsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet, noe som skal være med på å skape økte motivasjon og forståelse til å rekruttere flere kvinner (Forsvarsdepartement, 2008).

En av utfordringene med å rekruttere jenter er at det fortsatt eksisterer holdninger om at kvinners fysiske forutsetninger ikke egner seg til å være i stridene stillinger, men innenfor områder som dekker de tradisjonelle kjønnsrollemønstre som sanitetstjeneste og de mindre fysiske krevende stillingene blir kvinner fullt ut akseptert (Orsten, 1999). Dette til tross for at Forsvarets overkommando i 1984 etter en omfattende studie og vurdering av kvinners fysiske og psykiske yteevne konkluderte med at det ikke forelå noen anatomiske eller fysiologiske grunner som argumenterte mot at begge kjønn kunne få adgang til militære stillinger, det være seg stridene som ikke stridene stillinger (ibid). At det i dag eksisterer holdninger som er motstandere av at kvinner velger en militær karriere, finner vi igjen i flere antropologiske studier. Blant annet er det gjennomført en slik studie i Telemark bataljonen. Standardfrasen fra et mannsperspektiv er at en kvinne ikke vil kunne klare å bære sin skadde kollega ut av en farlig situasjon om dette blir påkrevd, eller at jenter i uniform vil kunne ha negativ påvirkning på moralen i en avdeling (Totland, 2009). Dette er holdninger som vi kjenner igjen fra debatten da kvinner ikke skulle delta i Tysklandsbrigaden, da kvinner kunne påvirke moralen til de mannlige soldatene (Orsten, 1999). Altså eksisterer det fortsatt holdninger og kulturer som sier at den generelle mann er fysisk bedre skikket enn de fleste kvinner, og at kvinner kan føre til negativ påvirkning av moralen i en avdeling.

I henhold til en relativt ny undersøkelse foretatt av professor Joshua S. Goldstein ved University of Massachusetts² kan denne myten avlives. Han har, i en amerikansk undersøkelse, påvist at det ikke er noen forskjell mellom den gjennomsnittlige kvinnelige soldat og den gjennomsnittlige mannlige kollega når det gjelder fysiske egenskaper. Altså klarer kvinner å utføre de samme fysiske oppgaver som en mann. Det vil med andre ord si at jenter og gutter i utgangspunktet har de samme forutsetninger for å gjøre en militær karriere, tatt dette i betraktning. Denne argumentasjonen kommer også frem i studien Monolitt eller Mosaikk? "Pilotundersøkelse med særlig fokus på rekruttering av kvinner i Forsvaret og programutkast for studier av kultur i Forsvaret" hvor en kvinnelig offiser utaler:

"Ei jente på 55 kg som bærer 40 kg oppakning, bærer 75 % av sin egen vekt og får pæs av gutta når ho sliter med det – gutta er ca 85 kg – og bærer da bare 40 % av egen vekt. Hvem er egentlig svak da?"

(Ellingsen, 2008, s. 48).

Det kan kanskje stilles spørsmålstegn ved Forsvarets fysiske krav i forholdet mellom gutter og jenter. Det blir feil å måle gutter mot jenter i forhold til fysikk. Det er i dag forskjellige fysiske krav mellom gutter og jenter og slik bør det være, vi må måle gutter mot gutter og jenter mot jenter. Det må også være slik at kvinnene må tilfredsstille de fysiske kravene som blir satt til det å være soldat, men en bør slutte å sammenligne disse jentene mot guttenes målestokk.

Utover -90 tallet tar både Forsvarsdepartementet og Forsvares ledelse til orde for økt kvinneandel. Forsvaret selv gjør dette gjennom interne handlingsplaner som for eksempel gjennom Forsvarssjefens satsingsplan for rekruttering av kvinner til Forsvaret fra 1996, Forsvarssjefens verdigrunnlag fra 1998 og Forsvarets likestillingspolitikk. Fra departementets side kommer blant annet Handlingsplan for likestilling i Forsvaret (1986-90) og Forsvarsdepartementets handlingsplan for rekruttering av kvinner til Forsvaret av 1995. Både departementet og Forsvarets ledelse er gjennom disse opptatt av mangfold og likeverd for begge kjønn. Det legges opp til en rekke tiltak som skal implementeres for å øke mangfoldet, samt at verdigrunnlaget skal bidra til å øke forståelsen og være en rettesnor for hvordan ansatte opptrer i det daglige (Forsvarsstaben, 1998). Til tross for disse bidragene skjer det ikke vesentlige endringer i forhold til å øke kvinneandel.

² Ref. Gender seminar 13. Januar 2010 i Fanehallen på Akershus festning. "Gender and Military Operations: What is the value added?"

Fra 2001 settes det et betydelig politisk press på Forsvaret for å øke kvinneandelen. Dette skjer i all hovedsak gjennom stortingsmeldinger for Forsvaret. Elbjørg Løwer var en kort periode inne som forsvarsminister på slutten av – 90 tallet, mens det fra 2001 for alvor kommer kvinnelig ledelse inn i departementet som er med på å prege den kvinnepolitiske satsningen i Forsvaret, uten at det kan sies at det har bidratt til noe i forhold til måloppnåelse.

Kjønnsnøytral verneplikt blir av mange pekt på som et viktig tiltak i forhold til å rekruttere flere jenter til offisersyrke, samt et viktig likestillingspolitisk tiltak. I første omgang har regjeringen vedtatt kjønnsnøytral sesjonsplikt. Sesjon sees på som en viktig arena for å rekruttere flere kvinner til Forsvaret og for å forbedre dagens seleksjons- og rekrutteringsverktøy. (Ot.prp.nr.41, 2008-2009).

I Stortingsmelding nr. 36 2006-2007 fremkommer det en rekke tiltak for å øke kvinneandelen. Disse tiltakene kom frem blant annet som en konsekvens av at Forsvarsdepartementet i 2006 satte ned et eget utvalgt, ”Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret³” som skulle fremme forslag til tiltak for å øke kvinneandelen. De foreslåtte tiltak fra dette utvalget ble stort sett til de tiltakene som kan leses i Stortingsmelding nr 36 2006-2007. I hovedsak er tiltakene delt opp i syv hovedpunkter som dekker over alt fra opptaksrutiner til skoler, forskning på kultur og holdninger samt holdningsskapende arbeid i forhold til å bedre situasjonen for kvinner i Forsvaret.

Et av tiltakene i Stortingsmelding nr 36 2006-2007 er at det skulle opprettes en funksjon i forsvarstaben som skal ha et særskilt fokus på likestillingsarbeid. Forsvarsstaben ved personellavdelingen (FST/P) har opprettet en egen stilling på oberst/kommandør nivå som er i henhold til dette og skal ha som hovedansvar å jobbe med å utvikle, vedlikeholde og følge opp likestillingsarbeid i Forsvaret (vedlegg 4). Har nå Forsvaret tatt det riktige grepet ved at de har tilsatt en mannlig kommandør i denne stillingen? Dette kan være et signal om at Forsvaret ser at menn må fronte likestillingsarbeidet for å nå de politiske målene. Det er Forsvarsstaben ved personellavdelingen (FST/P) som har ansvar for å tilrettelegge og implementere personellstrategiske virkemidler.

³ Også kalt Brestrup utvalget

Det kan synes som om at kvinnekampen i Forsvaret stort sett har vært drevet av kvinner for kvinner. Dette gjenspeiles blant annet i utvalget som forsvarsministeren satte ned for høyere kvinneandel i Forsvaret i desember 2006, som ble ledet av en kvinne.

3.6 Oppsummering av den historiske gjennomgang

Gjennom hele denne historiske analysen er det en rekke forhold som peker i retning av at det har vært noe negative holdninger til kvinner i Forsvaret, vekselvis fra politisk og militært hold. Menn er og har vært av den oppfatning at kvinner ikke er fysisk skikket til å tjenestegjøre i stridene stillinger og at de i tillegg kan være med på å forstyrre krigsmoraleen i en avdeling. Dette er argumenter vi finner igjen helt tilbake fra Tysklandsbrigadens tid. Det har opp gjennom tiden vært en polarisert debatt mellom politisk og militær ledelse omkring behovet for kvinner i Forsvaret. Argumentene for kvinner har variert fra å være et rent arbeidskraftsbehov til å bli en legitimering av Forsvaret i befolkningen. Argumentet om legitimitet ligger i Ligestillingsloven (lov av 9. juni 1978 nr 45), dette argumentet blir også fremhevet i St.meld.nr. 36 2006-2007. *”I et demokratisk og likestilt samfunn må begge kjønn være representert i de væpnede styrkene for at disse skal ha tilstrekkelig legitimitet i befolkningen”* (St.meld.nr.36, 2006-2007, s. 9).

Fra 1985 har det vært et politisk mål om flest mulig jenter i Forsvaret, men de tiltak som har vært prøvd har ikke medført noe vesentlige endringer i antall kvinner. Hypotesen om at det tar over 15 år å utdanne en bataljonsjef kan nok være riktig, men med over 15 års utdanning vil nok disse offiserene være preget av holdninger som ligger bakover i tid når det gjelder blant annet synet på kvinner. Som en konsekvens av dette lærer fremtidens ledere av nåtidens ledere hvilket syn vi skal ha på kvinner. *”Jo lengre historie organisasjonen har, og jo lengre organisasjonens medlemmer har vært til stede, desto sterkere vil kulturen kunne bli.”* (Bang, 1995, s. 105).

Forsvaret har akseptert og innsett at den lave kvinneandelen kan ha en sammenheng med hvilke holdninger menn har til militært ansatte kvinner. At de holdningene som eksisterer i dag er en konsekvens av historisk arv kan en ikke se bort fra. Det at det fortsatt er holdninger og mangel på forståelse for behovet for kvinner i Forsvaret kommer også tydelig frem i St.meld.nr.36 2006-2007 som fremhever behov for å forske på holdninger og kultur i forhold til kvinner. Gjennom dette tiltaket erkjenner både Forsvarsdepartementet og Forsvaret selv,

at det kan være noe med holdninger og kulturen som gjør at Forsvaret ikke har lyktes med å øke kvinneandelen i henhold til de politisk ønskede målene.

Forsvaret er helt avhengig av intern rekruttering for å fylle lederstillinger oppover i systemet. En slik intern rekruttering bidrar til å forsterke den eksisterende kultur (Bang, 1995). Hvor dagens ledere står i forhold til forståelse og motivasjon for økt kvinneandel blir derfor interessant å undersøke. Det er også verd å merke seg at det også blant kvinner har vært uenighet om kvinners rolle i Forsvaret.

4. Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg ta frem teori som er relevant og aktuell i forhold til problemstillingen. Hvilke faktorer som er med på å påvirke problemstillingen slik at målet om økt kvinneandel ikke nås kan være mangeartet. Jeg har valgt å konsentrere meg om teori om organisasjonskultur og ledelse. Ansvaret for å oppnå organisatoriske mål innenfor økt mangfold og likeverd, herunder økt kvinneandel ligger hos ledere på alle nivåer (Forsvarets HR-strategi, 2010). I Iverksettingsbrevet til forsvarssektoren 2009-2012 definerer Forsvarsdepartementet hva de legger i lederansvar.

”Felles verdier og holdninger skal ligge til grunn for utvikling og gjennomføring av strategier, planer, målsettinger og beslutninger. Systematisk og målrettet kommunikasjon er en integrert del av all ledelse og skal bidra til troverdighet, motivasjon og forståelse eksternt og internt.” (Forsvarsdepartement, 2008, s. 30)

Organisasjonskultur utgjør et vesentlig bidrag i forhold til forståelse og motivasjon for økt kvinneandel. Ved å studere teorier om organisasjonskultur og endring vil jeg også måtte komme inn på motivasjonsteori og forhold som har med holdninger og verdier å gjøre, som også er med på å påvirke ledere.

4.1 Organisasjonskultur - et viktig lederredskap

Organisasjonskultur er et fenomen som viser til hvilke faktorer som er med på å påvirke en gruppe, ett team eller en hel organisasjon både i positiv og negativ retning (Schein, 1987). Organisasjonskulturen sees ofte på som et system av felles verdier og ideer for hvordan

virksomheten ønsker å fremstå, spesielt ovenfor sine ansatte samt omverden for øvrig (ibid). Organisasjonskulturen påvirkes av den grunn både av indre og ytre krefter.

Begrepet organisasjonskultur kan deles inn i to deler. Første del av begrepet organisasjons- (kultur) oppfattes og kan sies å representere den delen av ordet som vi forbinder med en samling av mennesker som har felles interesse og mål. Den andre delen av begrepet: kulturdelen, representerer derimot dynamikken mellom menneskene i organisasjonen og de sosiale sammenhengene mellom dem, samt ytre faktorer som disse menneskene ønsker å bli assosiert med (Hofstede, 1993). Når det snakkes om kultur i en organisasjon, danner de fleste mennesker seg sin egen forståelse av begrepet. Noen skiller skarpt mellom verdier, normer og klima osv., mens Edgar Schein sier at kultur ikke erstatter begrepene klima, verdier og normer, men inkluderer dem (Schein, 1987).

”Kulturen angir de allmenne kodene for hvordan vi kan forstå ting, hendelser og symboluttrykk, og den gir også de viktigste anvisninger på hvordan vi skal innrette organisasjoner” (Strand, 2007, s. 201).

Her peker Strand på essensielle forutsetninger av viktigheten med kultur i organisasjoner, altså kulturen er med på å påvirke hvordan vi innretter organisasjonen. Kulturen i en organisasjon er noe den enkelte ansatt lærer seg og blir introdusert til gjennom å delta i den jobben som han eller hun settes til å gjøre på arbeidsplassen. Den viktigste agenten for å forankre og formidle kultur er lederen. *”Kultur blir først og fremst sett på som et ledelsesredskap med stor virkning”* (Strand, 2007, s. 74). De ansatte vil naturlig følge med på hva lederen sier og hvordan han forholder seg til sine ansatte.

En av de mest sentrale og brukte definisjoner av organisasjonskultur har Edgar H. Schein utformet.

”[Organisasjonskultur er] Et mønster av grunnleggende antagelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tistrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (Schein, 1987, s. 7).

Denne definisjonen tar innover seg eksterne og interne forhold som er med på å danne kulturer i organisasjoner. Videre trekkes det frem momenter som læring i definisjonen, altså at kultur er noe som kan læres bort som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på. For å forstå hvordan kultur utvikles etter hvert, lærer en gruppe å mestre sine utfordringer som de står i, både i forhold til omgivelsene sine og i forhold til problemer og utfordringer ved intern integrasjon. Videre sier Schein at kulturen opprettholdes kun så lenge de ansatte i en virksomhet oppfatter den som riktig (Schein 1987). Med andre ord vil gjeldende kultur i en gruppe eller organisasjon bli lært bort til nye som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på. Schein viser med andre ord hvordan nye ansatte sosialiseres inn i organisasjonens verdier og holdninger (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

Dette kan være med på å gi utfordringer til ledere som blir pålagt/beordret til å øke kvinneandelen for sin avdeling i Forsvaret om de ikke forstår eller har den indre motivasjonen til å klare det. Rapporten for "Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret" peker nettopp på disse utfordringene.

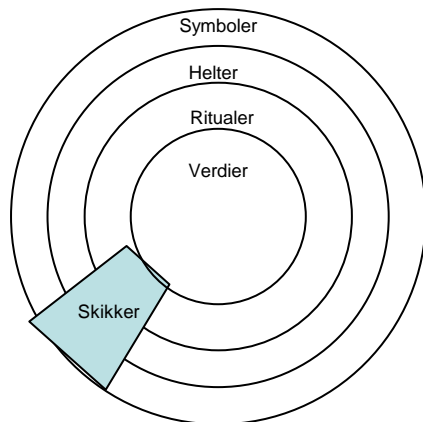
"Kvinner sosialiseres inn i den samme organisasjonskulturen som sine mannlige kolleger, hvor målet blir å tilfredsstille gitte forventninger. På kort sikt kan dette tilsynelatende virke problemfritt, men på lengre sikt har dette vist seg å være blant hovedgrunnene til at kvinnene slutter i Forsvaret." (Forsvarsdepartement, 2007, s. 39).

Schein's teoretiske studier av organisasjonskultur og lederskap er relevant, sett i forhold til Forsvarets kontekst. Studiene er gjennomført i store og sammensatte organisasjoner med klare fellestrekk til Forsvaret. Store organisasjoner kjennetegnes ved kompleksitet, de er hierarkisk styrt, sterkt preget av regel- og målstyring samt at de innehar systemer for kontroll (Haukedal, 2001). Alle disse kjennetegnene kan vi finne igjen i Forsvaret.

4.1.1 Den synlige og usynlige kultur

Kultur i organisasjoner kan uttrykkes i to forskjellige nivåer og fire forskjellige kategorier (Strand, 2007). Nivåene kan deles i de synlige og usynlige. Innenfor disse nivåene deler man gjerne opp de synlige nivåene med symboler, helter og ritualer mens verdier utgjør de usynlige kulturtrekk i en organisasjon. De usynlige kulturtrekkene er det som tas for gitt, noe

vi ikke er oss bevisst, men som likevel i stor grad preger handlingsvalgene og de vurderinger som legges til grunn (Schein, 1987).



Figur 2: Kulturuttrykk på forskjellige nivåer: (Hofstede, 1993)

Figuren illustrerer dette ved å plassere symboler i den ytterste sirkelen. Dette er et kulturuttrykk som enkelt lar seg forandre. Symboler representerer gester, bilder eller objekter som kun har en betydning for de som er innenfor samme team, gruppe eller organisasjon. Når nye symboler blir tatt i bruk er de lette å implementere, tilsvarende lett er det å avskaffe symboler som ikke lenger er relevante (Hofstede, 1993).

Neste nivå i modellen er helter. Dette kan være virkelige eller fiktive personer som ofte besitter spesielle karaktertrekk som organisasjonen verdsetter eller liker å identifisere seg med. For å understreke viktigheten av slike kulturbærere fortelles det ofte historier om helten som synliggjør vedkommendes verdier, egenskaper og innflytelse i avgjørende situasjoner (ibid).

Ritualer, som er nest innerst i modellen, er kollektive aktiviteter som en organisasjon mener er viktig for sin organisasjon. Dette kan være måter man hilser på hverandre, eller hvordan møter gjennomføres osv. Disse ritualene skal være med på å gi de ansatte identitet, lojalitet og tilhørighet til organisasjonen sin (ibid).

Den innerste sirkelen representerer verdier i kulturen. Dette er verdier som ikke er synlige som symboler, helter eller ritualer. Verdiene kommer sjelden til uttrykk og bare i visse situasjoner. Verdier som en virksomhet ønsker å bli assosiert med kan ofte kategoriseres ved hjelp av fire begrepspar:

- ondt – godt

- stygt – vakkert
- moralsk – umoralsk
- rett – galt

Utfordringer med verdidimensjonen innenfor en organisasjonskultur er at de tillærte verdier ofte er vanskelige å viske ut, samt at det er tilnærmet like vanskelig å lære seg andre og nye verdier å leve etter (Baldersheim, 2005).

De fleste av oss oppfatter verdibegrepet som regler om hva som er rett og galt, eller hva man bør gjøre eller ikke gjøre.

”Verdier handler om våre grunnleggende prinsipper og generelle overbevisning som gir opphav til spesielle væremåter og handlemåter. De er relative stabile karakteristika som kommer til uttrykk både privat og i arbeidslivet.” (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 262).

Skal man som leder dyrke frem de rette verdier og holdninger i forhold til kvinner i Forsvaret er dette en tidskrevende jobb. Allerede fra vi er små barn danner vi grunnlaget for våre verdier og det må en læringsprosess til for å lære seg nye verdier og de gamle må avlæres (ibid). Skal man som leder kunne påvirke verdiholdningene i en organisasjon må man være klar over at verdiene deler seg inn i forskjellige nivåer hos mennesker. Det er kjerneverdier, perifere verdier, åpne verdier og skjulte verdier (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Kjerneverdiene er verdier med dypt rotfeste og lar seg vanskelig endre. Perifere verdier er mer overflatiske og mye enklere å endre. Åpne verdier er verdier som lett lar seg formulere og som det tilsynelatende er stor enighet om. Forsvarets verdigrunnlag er et eksempel på slike åpne verdier hvor det er lett å si seg enig. Skjulte verdier er verdier som det er lite åpenhet om, men som er meget sterkt styrende på atferden til individer (ibid). Skal man som leder være med på å påvirke Forsvaret som organisasjon for å nå målene om økt kvinneandel, bør også lederen selv ha et bevisst forhold til hvordan hans egne verdier er i forhold til disse fire dimensjonene. Verdier sees på som selve drivkraften til adferd (ibid).

Skikker skjærer gjennom de øvrige kategorier og representerer det synlige for de som står utenfor organisasjonen, samt at de har stor betydning for de som er innenfor (Baldersheim, 2005, ss. 244- 246).

Innenfor organisasjonsteorien betraktes kulturtilnærmingen som en normativ tilnærming.

”Organisasjonsmedlemmene slutter seg opp om en organisasjon fordi de deler det verdisynet som organisasjonen står for, i motsetning til organisasjoner der en deltar under tvang, eller fordi en får et rimelig utbytte, nyttetilnærming (Etzioni 1978).” (Strand, 2007, s. 71).

Det er ikke vanlig å beskrive kjønnsforskjeller på bakgrunn av kultur, men det kan være nyttig å gjøre det.

”Dersom vi erkjenner at det i alle samfunn finnes en mannskultur som er forskjellig fra kvinnekulturen, kan det bidra til å forklare hvorfor det er så vanskelig å forandre tradisjonelle kjønnsroller.” (Hofstede, 1993, s. 30).

Det kan godt være at Forsvaret produserer noen av verdens beste mannlige soldater gjennom dette, men dette er med på å utelate den andre halvdel av befolkningen, altså kvinnene. De kjenner seg ikke igjen i disse maskuline normer og verdier og vil av den grunn ikke ta del i denne kulturen.

Militære ledere står daglig ovenfor vanskelige beslutninger. I forhold til kulturendringer i en organisasjon er det også de daglige gjøremålene som er med på å manifestere disse. Spørsmålet er i hvilken grad de er motivert eller bevisst sin rolle som kulturagent i Forsvaret avdelinger. Generalmajor Stein Nodeland sier i et innlegg på Forsvartets Intranett *”Skal vi gjøre noe med holdninger, må vi begynne med et aktivt forhold til hvorfor vi skal ha kvinner i Forsvaret.”* (vedlegg 3). Er dagens mannlige ledere motivert for å drive med denne type arbeid? Jeg vil senere i teorikapittelet ta frem noen sentrale motivasjonsteorier for å se på det teoretiske grunnlaget for hva som trigger mennesker til å foreta endringer i sin adferd for å endre kultur.

4.2 Lederrollens kompleksitet

Som vist ovenfor er organisasjonskultur en viktig katalysator i en organisasjon for å opprettholde og utvikle en virksomhet, samt bidra til integrasjon mellom kjønnene. Hvilke mekanismer er det lederen må spille på for å utvikle en organisasjon som setter verdier og holdninger i fokus siden organisasjonskulturen spiller denne viktige rollen?

4.2.1 Organisasjonsutvikling, McKinseys 7-S modell

Forsvaret er ikke ukjent med omstillingsprosesser og organisasjonsutviklingstiltak fordi dette har preget hverdagen for Forsvarets ledere de siste ti til femten årene. Sett i forhold til de politiske påleggene om å øke kvinneandel kan det se ut som lederne ikke har sett på dette som en organisasjonsutviklingsprosess, men snarere et politisk pålegg som vanskelig har latt seg gjennomføre uten de riktige tiltakene og økonomiske midlene er på plass. Det er i stortingsmelding nr.36 2006-2007 gitt en rekke tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret. I meldingen kommer det klart frem at Forsvarsdepartementet ønsker at det skal forskes på kultur og holdninger i Forsvaret, spesielt sett i forholdet mellom mann og kvinne (St.meld.nr.36, 2006-2007).

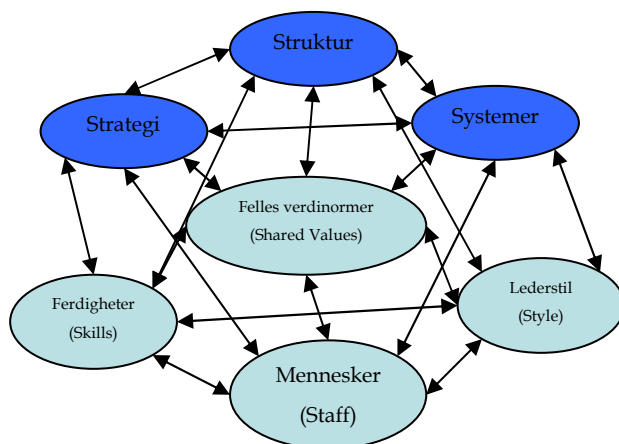
I tillegg legger melding opp til at hver enkelt ansatt skal bevisstgjøres gode holdninger i forhold til mangfoldsutfordringer i Forsvaret, herunder spesielt fokus på økt kvinneandel (St.meld.nr.36, 2006-2007, ss. 21-22). Dette presiseres i Iverksetningsbrev for forsvarssektoren (IVB) 2009-2012, som er Forsvarsdepartementets oppdrag til etaten. Der heter det videre at; *"Tiltakene skissert i St.meld. nr. 36 (2006-2007) skal prioriteres og følges opp."* (Forsvarsdepartement, 2008, s. 77). Dette legger et stort ansvar spesielt på ledere, men også den enkelte ansatte i forhold til bevisstgjøringsprosesser. Meningen med St. meld. nr.36 2006-2007 må jo være å få et mer fleksibelt og kvalitativt bedre forsvar, ellers blir dette bare nok et politisk mål, en festtale som ikke lar seg realisere.

McKinseys 7-S modell er en modell som er utviklet som grunnlag for organisasjonsutvikling og endring. Modellen *"... egner seg godt for diagnostisering av organisasjoner som grunnlag for organisasjonsutvikling."* (Haukedal, 2001, s. 291). En forutsetning for å benytte modellen i denne sammenheng er at ledere i Forsvaret erkjenner at kravet om økt kvinneandel er en organisasjonsutviklingsprosess på lik linje med andre slike prosesser som er med på å påvirke Forsvarets virksomhet. I ytterste konsekvens kan en se på kravet om økt kvinneandel som en implementeringsprosess. Iverksetningsbrevet for forsvarssektoren 2009-2012 peker direkte på de skisserte tiltakene i St. meld. nr. 36 2006-2007 med krav om at disse skal prioriteres og følges opp, samt at det stilles krav til implementering av FNs sikkerhetsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet (Forsvarsdepartement, 2008).

Implementering er et begrep som vi ofte kjenner igjen ved innføring av IT systemer. Om denne analogien skal følges i forhold til å øke kvinneandelen i Forsvaret, vil for det første

manglende implementering føre til tapte sjanser, dobbeltarbeid og ikke minst tap av ressurser. For det andre vil graden av implementering være avgjørende for måloppnåelse. For det tredje vil manglende implementering føre til missnøye (Gottschalk, 2002). I tillegg til dette bør ledere være bevisst sin rolle i forhold til hvilken grad de har motivasjon og forståelse for at Forsvaret ikke klarer og nyttiggjøre seg den kunnskap og kompetanse som kvinner representerer og vil kunne tilføre Forsvarets virksomhet. Den største utfordringen ligger kanskje i begrepet forståelse. Har dagens ledere den riktige forståelse for hvilke egenskaper, verdier og kvalifikasjoner som kvinner kan bidra med? Kvinner bidrar med et større mangfold av verdier, holdninger og adferd som kanskje gjør Forsvaret mer tilpassningsdyktig og fleksibelt i forhold til å løse fremtidige oppdrag.

McKinsey's 7-S modell er med på å synliggjøre lederrollen og den kompleksiteten som en leder opplever. *"På det teoretiske planet illustrerer modellen et systemteoretisk utgangspunkt hvor "alt henger sammen med alt."* (Haukedal, 2001, s. 291).



Figur 3 McKinsey 7-S modell. Tilpasset etter Berg 1987(Haukedal, 2001, s. 292)

Modellen kan deles opp i to hovedkategorier hvor strategi, struktur og systemer representerer de harde elementene. Den andre delen består av ferdigheter (Skills), mennesker (Staff), lederstil (Style) og felles verdinormer (Shared Values) som representerer de myke elementene. Nedenfor har jeg beskrevet alle syv med hovedvekt på de myke fordi det er disse som er mest sentrale i forhold til denne oppgaven. Elementene er beskrevet i forhold til det politiske kravet om økt kvinneandel i Forsvaret.

- Strategien for en organisasjon kan her være representert med planer som er utarbeidet for å opprettholde og bygge konkurransefortrinn overfor konkurrentene (Tools,

2010). Forsvaret må på lik linje med alle andre arbeidsgivere konkurrere om fremtidige arbeidstakere. Forsvarets HR - strategi er en strategi som har som målsetning å kommunisere fokusområder, målsetninger og prioriteringer innen personellområdet. Strategien skal bidra til effektiv bruk av personell for felles måloppnåelse (Forsvarets HR-strategi, 2010). Forsvaret kommuniserer blant annet i denne strategien at de skal *"videreutvikle Forsvaret som en mangfoldig, likestilt og inkluderende arbeidsplass..."* (ibid s.11). I dette ligger det muligheten til rette for at kvinner og menn kan utfylle hverandre med komplementær kompetanse for å utvikle best mulig militære kompetanse, slik at Forsvaret løser sin oppdrag på en best mulig måte?

- Struktur representerer hvordan en organisasjon er sammensatt og organisert. Samt viser hvem som rapporterer til hvem. Hvor ligger beslutningsmyndigheten, sentralisert eller desentralisert (Tools, 2010)? Forsvaret er hierarkisk organisert og styrt ved regel- og målstyring. I enhver militær organisasjon er vi opptatt av hvem vi rapporterer til.
- Systemer representerer hvordan de daglige aktiviteter og prosedyrer er tilrettelagt for de ansatte og hva som engasjerer for å få jobben utført (Tools, 2010). Forsvaret er en stor og kompleks organisasjon som er regel- og målstyrt samt har systemer for kontroll. Er alle systemer og verktøy tilrettelagt for at begge kjønn kan utøve sitt daglige yrke? Det er områder hvor både kvinner og menn har behov for at arbeidsplassen tilpasses og tilrettelegges på en slik måte at arbeidet kan gjøres enklere til samme eller bedre kvalitet. Generalmajor Nodeland tar opp disse utfordringene i sitt innlegg på Forsvarets intranett hvor han tar til orde for at utfordringene er en kombinasjon av forhold, alt fra bestemmelser til utformingen av ryggsekken som ett eksempel til de holdningsmessige utfordringene (vedlegg 3).

Den andre hovedkategorien i 7-S modellen er de myke elementene i en organisasjon som er felles verdinormer, lederstil, mennesker og ferdigheter. Under er disse nærmere beskrevet og hvilke utfordringer de kan utgjøre i forhold til kravet om økt kvinneandel i Forsvaret.

- Felles verdinormer. Dette er kjerneverdiene i en organisasjon som er bevisst i bedriftskulturen og som gjenspeiler den generelle arbeidsmoral og holdninger

blant de ansatte (Tools, 2010). Verdinormene representerer kjernen i modellen. De påvirkes ved enhver endring uansett om det er de harde eller myke elementene som endres. Forsvarets verdier representeres både gjennom Forsvarets verdigrunnlag fra 1998 og Forsvarets HR-strategi fra 2010, om disse holdninger og verdier representerer begge kjønn og om de er inkluderende i forhold til kvinner kan en stille spørsmålstegn til. Undersøkelser som ble foretatt av "Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret" som ble nedsatt av forsvarsministeren i desember 2006 tyder ikke på det.

"Kvinner sosialiseres inn i den samme organisasjonskulturen som sine mannlige kolleger, hvor målet blir å tilfredsstille gitte forventninger. På kort sikt kan dette tilsynelatende virke problemfritt, men på lengre sikt har dette vist seg å være blant hovedgrunnene til at kvinnene slutter i Forsvaret." (Forsvarsdepartement, 2007, s. 7).

- Lederstil er her representert med hvilken type ledelse som utøves for å være en attraktiv arbeidsplass både for kvinner og menn (Tools, 2010). Ledelse spiller en helt sentral rolle i forhold til å tiltrekke seg kvinnelige arbeidstakere.

"Lederskap kan også betraktes i et relasjonelt perspektiv, som noe som skapes og utøves i et sosialt samspill. Hvordan konstrueres godt lederskap i Forsvaret? Hvordan håndteres forholdet til autoritet, disiplin, mangfold og åpenhet? Hvordan utøves handlekraft og omsorg?" (Ellingsen, 2008, s. 49).

Dette blir også tatt opp som et helt sentralt poeng i forhold til å lykkes med økt kvinneandel av "Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret" der de sier at "... må basere seg på en tydelig ledelsesfilosofi som bygger på et bredt spekter av faktorer som både kvinner og menn kan identifisere seg med." (Forsvarsdepartement, 2007, s. 41).

- Menneskene i Forsvaret utgjør er svært viktig ressurs. I denne sammenheng sees de i første omgang som de ansatte i en virksomhet og deres generelle evner til å omsette, produsere og det å kunne virke sammen (Tools, 2010). Sett i forhold til økt kvinneandel må hver enkelt ansatt bli bevisst det ansvar det er å inkludere og ta vare

på hverandre uavhengig av kjønn, alder og etnisk bakgrunn. Frank J. Barrett viser i sin studie om maskulinitet blant offiserer i den amerikanske marine at alle mennesker er agenter som med sine handlinger og adferd vil opprettholde eller utfordre de kjønnsfastlagte normene og reglene som eksisterer i en avdeling. Om de kjønnsfastlagte normene og reglene får lov til "leve" i en organisasjon vil de tilslutt bli en del av organisasjonens mønster og i praksis som en del av det enkelte individs personlighet (Barrett, 1996). Av den grunn utgjør menneskene i en organisasjon en vesentlig faktor i det å lykkes med økt kvinneandel.

- Ferdigheter sees i denne sammenheng som den faktiske ferdighet og den kompetanse de ansatte har for å jobbe, utøve arbeidet de blir satt til i henhold til organisasjonens behov. (Tools, 2010) Dette går i hovedsak ut på å kunne benytte de ferdigheter og den kompetanse som den enkelte har, noe som krever at organisasjonen anerkjenner disse ferdighetene som viktige. Ved mangel på kompetanse må organisasjonen søke å finne denne. I dette perspektivet kan også kvinners kompetanse og ferdigheter sees på som et komparativt fortrinn. I forbindelse med FN-resolusjon 1325 søker Forsvaret å benytte kvinner i operasjonsområder, spesielt i Afghanistan hvor menns ferdigheter og kompetanse ikke strekker til. Kvinner blir mer og mer sett på som en viktig kilde til å skape kontakt med den delen av befolkningen som menn ikke får kontakt med eller har tilgang til.

De harde elementene er lettere å identifisere, definere, endre samt å lede etter enn de myke elementene. Med harde elementer tenker vi her på forhold som strategiutvikling, organisasjonskart og rapporteringslinjer. De myke elementene er ofte vanskeligere å beskrive, mindre håndgripelige, men har større innflytelse på organisasjonskulturen.

Modellen viser en generell sammenheng mellom de harde og myke elementer uavhengig av hvilken type endring, omstilling, nye prosesser, organisatorisk sammenslåing, nye systemer, eller endring av ledelse de vil føre til. Modellen brukes til å forstå hvordan de organisatoriske elementene henger sammen, for så og sørge for at mer vidtrekkende konsekvenser av endringer i ett område blir tatt hensyn til (Haukedal, 2001).

Modellens felles verdinormer er satt i midten og har påvirkningskraft på de øvrige elementene som blir påvirket i en organisasjon under en omstillingsprosess. Under en omstillingsprosess vil den lederstilen som utøves kunne bli påvirket av en spesiell situasjon

eller handling. Lederen må av den grunn finne den mest hensiktsmessige lederstilen, men dette avhenger generelt av de verdinormene som eksisterer i organisasjonen. Som et eksempel vil valgt lederstil være påvirket av lederens ferdighet og de organisatoriske systemer som lever i organisasjonen. Modellen peker også på at endring vil skje hvis normer og verdier endres. Dette er med på å vise at de menneskene som er i organisasjonen blir direkte påvirket av leders holdning og hvilken vekt som legges på de felles verdinormer som eksisterer (ibid).

Ledere i Forsvaret i dag må gjennom flere nivåer, ulike posisjoner og lederstillinger i det militære systemet for å gjøre karriere. I de ulike stillingene vil den enkelte møte svært mange og ulike utfordringer. Dette innebærer at de får et variert og bredt erfaringsgrunnlag. Når sjefen for Hæren, Generalmajor Per Sverre Opedal, uttaler at det tar over 15 år å utdanne en bataljonsjef, vil denne personen gjennom sin erfaring tilslutt bli kvalifisert til denne type stilling (Opedal, 2010). Denne delen av teorigapet viser til hvilke utfordringer og valg en leder står ovenfor når han skal lede en organisasjon eller implementere en endring. Tiden som en offiser er i stillingen varierer fra 2-5 år (gjennomsnittlig) avhengig stilling. 7-S modellen illustrerer at alt henger sammen med alt og at forandring i en organisasjon krever endring i normer og adferd over tid.

”Omstilling i Forsvaret dreier seg derfor ikke bare om å gjennomføre en rekke systematiske forandringsgrep på ulike områder, det dreier seg like mye om å skape oppslutning om nye felles kjerneideer og konsepter.” (Ellingsen, 2008, s. 55).

Det kan tenkes at tiden som en leder sitter i stilling kan være i korteste laget i forhold til å være med på å påvirke verdier og holdninger som eksisterer i en avdeling, slik at det skapes grobunn for nye verdier og holdninger.

4.3 Motivasjon skaper bevegelse. Hva er motivasjon?

Endring av kultur krever motivasjon. Motivasjon kommer fra latin og oversettes med å bevege, altså hvilke krefter som får oss til å handle. Motivasjon er en del av drivkraften for den enkelte som får oss til å skape noe gjennom veloverveide handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Innenfor de fleste teorier om organisasjonsteori kommer motivasjon frem som en viktig faktor for å drive utvikling og ledelse av en organisasjon og dens mål. Ved å

studere motivasjonsteori kan vi få systematisk innsikt i hvilke forhold som kan være av betydning for motivasjonen i de enkelte konkrete tilfeller vi kommer ut for (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

Motivasjon sees på i mange sammenhenger og betraktes ofte synonymt med entusiasme og et ønske om å prestere. En av de vanligste definisjonene av motivasjon er *”psykologiske prosesser som igangsetter og opprettholder adferd.”* (Haukedal, 2001, s. 85). Innenfor motivasjonsteori er man opptatt av tre ulike prosesser; igangsetting, regulering og opprettholdelse av adferd. Det er et ønske om å kunne forklare hva som er årsaken til og hvordan atferden til enkeltindivider initieres og hvilken retning den tar. I tillegg er det vesentlig å kunne forstå hvorfor valgte handlinger opprettholdes over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ved hjelp av motivasjon skal vi prøve å forklare hva og hvordan adferd initieres like mye som vi ønsker å se hvorfor motivasjon opprettholdes over tid. Motivasjon blir dermed sentralt i forhold til å forstå hvordan lederes adferd påvirkes og hvilken retning den tar og hvorfor valgene opprettholdes over tid (Haukedal, 2001).

For å kunne forstå graden av motivasjon hos ledere i forhold til kravet om økt kvinneandel i Forsvaret, må en også skape skille mellom lederens indre motivasjon sett i forhold til ytre motivasjon for å nå disse målene. Kaufmann & Kaufmann (2003) tar opp forholdet mellom ytre og indre motivasjon som en del av kognitiv evalueringsteori. Kognitiv evalueringsteori legger til grunn den vekt som gis på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Ytre motivasjon handler om belønning. Ved å gi fysisk belønning i form av bonuslønn, ekstra fritid og andre frynsegoder osv. ønsker man med dette å motivere sine ansatte til økt innsats og måloppnåelse. Med indre motivasjon forstås den motivasjonsenergien som ligger ved selve jobben som blir utført. Denne energien har utgangspunkt i to sentrale grunnleggende forutsetninger for mennesket, og det er behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (ibid).

Militære kulturer blir oppfattet som sterke kulturer. Dyder som tøff, maskulin, disiplin, korpsånd, kameratskap og lojalitet henger høyt (Edström, Lunde, & Matlary, 2009), (Ellingsen, 2008). Kjennetegn ved sterke organisasjonskulturer er at det enkelte medlem av en organisasjon har internalisert dens mål og verdier. Den enkelte opplever at det er sammenfall mellom så vel private mål som de organisatoriske målene (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ansatte som arbeider i organisasjoner som kjennetegnes av sterke kulturer føler seg ofte som en del av et familiefellesskap, disse kulturene har ofte en høy grad av

lojalitet, engasjement og motivasjon til å gi en ekstra innsats for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

Sterke kulturer fremmer motivasjon, men det er flere forhold som kan føre til at man beveger seg i feil retning og ikke når de målene som settes. Samtidig utgjør sterke kulturer en trussel mot endring, spesielt om vi ser på kulturen i Forsvaret i forholdet mellom mann og kvinne. Det er et lederansvar å trekke organisasjonen fremover og skape resultater. Organisasjoner med sterke kulturer har som oftest høy grad av lojalitet, engasjement og motivasjon for å trekke og yte det ekstra som skal til for å nå målene (Strand, 2007).

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) tar opp viktigheten med at en militær ansatt har en profesjon som offiser på lik linje med leger og jurister. *”Man er, man jobber ikke som jurist, lege eller offiser.”* (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007, s. 157). Det skal sies at FFOD er en overordnet doktrine som er ment å gi overordnede føringer på hvordan Forsvaret skal tilnærme seg dagens og fremtidens utfordringer. I den videregående offisersutdannelsen ved Forsvarets høgskole/stabsskolen er denne boken sentral i innenfor flere områder, herunder også ledelse. I profesjonsbegrepet tar FFOD inn kjernebegreper som respekt, ansvar og mot. Disse kjernebegrepene er ikke en del av Forsvarets verdigrunnlag, men innarbeidet som en del i Forsvarets HR-strategi hvor et av satsningsområdene er organisasjonskultur (Forsvarets HR-strategi, 2010).

Verdiene skal være med å prege en offisers handling og danne grunnlag for hvordan en offiser påvirker sine undergitte for å arbeide mot felles mål. Innenfor definisjon av militært lederskap i FFOD trekkes det frem at *”... troverdig lederskap kan kun oppnås ved at lederen i sin fremtreden viser hvilke verdier hun eller han står for.”* (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007, s. 162). Her peker FFOD på essensielle utfordringer med det å lede, altså hvilke verdier står lederen for og hvordan kommuniseres dette. Dette er utfordringer som *”Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret”* også peker på. Siden de aller fleste ledere i Forsvaret er menn vil den militære kulturen bli preget av *”... maskuline normer, verdier og levemåte, gjennomsyre den militære kulturen.”* (Forsvarsdepartement, 2007, s. 17).

5. Funn i intervjuundersøkelsen

I kapittelet vil jeg løfte frem og beskrive de viktigste funnene som jeg gjorde i forbindelse med gjennomføring av intervjuer. I første del løftes forhold som har med hvilken rolle kvinner har eller bør ha frem og hvilken tanker og refleksjoner respondentene har omkring dette. I andre del tar jeg tak i spørsmål som knytter seg til hvordan ledere i Forsvaret utfører sitt lederskap med tanke på kultur. I tredje og siste del belyses utfordringer knyttet til hvilke motivasjon utvalget har for økt kvinneandel.

5.1 Intervju del I: Hvilken rolle kvinner har eller bør ha i Forsvaret

Alle respondentene har erfaring med kvinnelige arbeidskolleger i Forsvaret. Det være seg fra at de gikk sammen på de første kullene med jenter som tok befalsskole og krigsskole eller at de har jobbet sammen med kvinner i flere perioder av karrieren så langt. To av respondentene har eller har hatt kvinnelige sjef.

På direkte spørsmål om de er for eller mot økt kvinneandel svarer respondentene utelukkende i positive ordelag, uavhengig hvilket gradsnivå de har. Samtlige trekker frem kvinner som en positiv miljøfaktor i avdelingen. *”Kvinnene tilfører en dimensjon som er bra for miljøet. En balanse er viktig, kvinner er med på utvide horisonten.”*

Det er ingen som trekker frem direkte negative argumenter for økt kvinneandel, men alle er svært bevisst på at det må være en balanse, *” Det trenger nødvendigvis ikke være 50-50, men en viss andel er bra.”*

Det kan virke som om hovedargumentene for å ha kvinner i Forsvaret er en erkjennelse av at miljøet og omgangstonen blant kollegaer blir bedre ved at det er kvinner til stede. Det er verdt å merke seg at argumenter for økt kvinneandel i hovedtrekk begrenses til positive effekter for arbeidsmiljøet.

Forsvaret har i de senere år vært pålagt av politiske myndigheter å sørge for økt kvinneandel. Dette har vi ikke lyktes med, prosentandelen kvinner ser ut til å ligge relativt stabilt på mellom seks til ni prosent. Når respondentene ble spurt om hva de tror årsaken til at vi ikke lykkes er, kommer flere interessante perspektiver opp. Majoriteten av respondenter trekker

frem holdninger og kulturen som Forsvaret representerer som en av årsakene. En offiser fra Hæren uttaler: *”Det har jo vært litt sånn hardbarka mannssjåvinistisk kultur i Forsvaret. Det har å gjøre med arbeidskultur og trivsel blant jentene.”*

Dette er helt i samsvar med rapporten fra ”Utvalg for høyere kvinneandel” som påpeker at kulturen spiller en helt sentral rolle for trivsel og effektivitet blant jenter spesielt (Forsvarsdepartement, 2007). De fleste respondentene trekker også frem Forsvaret som en arbeidsgiver som ikke tar nok hensyn til familie og karrieropolitikk. En av respondentene som representerer oberstløytnant nivået utaler:

”Jeg syns jo Forsvaret er en nokså rå arbeidsgiver, de forventer og krever ganske mye. Det ligger litt i naturen at vi skal faen stille opp, mer enn det som har vært nødvendig mener jeg da. Det er jo ikke sånn at for å være en god hæroffiser, så kan det være en fordel å sove mer en 3 timer om natta. Men sånn har jo kulturen vært, jeg prøver å ha litt avslappa forhold til dette og prøver å endre det. Så er det jo slik nå da at det har blitt vanskeligere å ha en forutsigbar karriereutvikling, dette har jo med omstillingen å gjøre.”

Som denne respondenten er inne på kan de siste ti til femten årene med omstillinger være noe av årsakene til at vi ikke lykkes med økt kvinneandel. En av respondentene på gradsnivået brigader til generalmajor trekker frem avgangsstimulerende tiltak som et av eksemplene på det, ved at Forsvaret betalte mange kvinner med riktig og god kompetanse for å slutte.

”Rent konkret så gav vi veldig mange kvinner avgangsstimulerende tiltak, de fikk godt betalt for å slutte i Forsvaret. Svært mange jenter sluttet da de skjønnte at dette var en gullkantet ”deal” Mange av disse finner vi igjen nå i høye stillinger rundt om i samfunnet ellers.”

En annen respondent på dette nivået mener at vi har noen lederutfordringer i forhold til holdninger og forståelse. Dette understreks ved at han uttaler:

”For det første tror jeg det har med at vi ikke har klart å endre holdningene. Og det er et lederskapsproblem at vi ikke har klart å endre holdningene nedover i systemet.”

Samtidig pekes det på utfordringer med familiepolitikk i forhold til det å kunne gjøre karriere i Forsvaret.

”Vi har ikke alltid klart å tilpasse situasjonen for kvinnene som kommer i en familie situasjon. Vi legger alt for mye ansvar i fanget på kvinnene, når det gjelder disse familie situasjonene. Grunn til at jeg sier dette er jo fordi at veldig ofte er jo kvinnelige offiserer gift eller samboer med en mannelig kollega.”

Dette er en erkjennelse som støttes av flere på dette nivået. Forsvaret har ikke tilrettelagt god familiepolitikk som appeller spesielt til kvinner, men også menn burde i større grad bli tatt på alvor når det gjelder familiepolitikk.

Fra flere hold er det blitt hevdet at kvinnelige verneplikt på lik linje med guttene burde vært innført. På spørsmål om innføring av tvunget verneplikt for jenter har respondentene noe ulik oppfatning av dette, samt ulikt syn på om det er behov for det. Fra det helt positive til at man ikke ser den store merverdien i dette. På de øverste gradsnivåene brukes politisk korrekte uttalelser som at det er viktig at Forsvaret gjenspeiler samfunnet for øvrig. En uttalte at:

”Det er jo de vanlige argumentene at Forsvaret bør gjenspeile samfunnet. Det syns jeg selv er ganske viktig. Når befolkning består av ca. halvparten kvinner er det snedig at såpass få kvinner har vært i Forsvaret.”

Det fremhves blant majoriteten av respondentene at verneplikten ikke lengre er en ”allmenn” verneplikt, siden det bare er et fåtall av guttene som gjør tjeneste. Sesjonsplikt for jenter blir trukket frem som en god nok løsning. På bakgrunn av dette uttalte en fra det høyeste gradsnivå:

”Vi bruker jo ikke alle gutta en gang lengre. Så jeg ser ikke hva vi nødvendigvis skulle oppnå med kvinnelig vernplikt. Sesjonsplikten for jenter tror jeg er nok, jeg vet ikke hva vi skulle oppnå mer med kvinnelig verneplikt. Så jeg er i tvil om verneplikt for jenter er hensiktsmessig.”

Argumentasjon om kvinners fysiske egenskaper blir av majoriteten trukket frem som negativt for kvinners muligheter i militære stillinger. Dette er argumentasjon som er blitt

brukt tidligere også om at jenter ikke er fysisk egnet til alle typer funksjoner. En av respondentene uttalte:

”Jeg tenker mye på det fysiske når det kommer til utøvelse av militære disipliner, jeg gjør det. Jeg er jo hærmann, gå langt og bære tungt, lite mat osv. ... Fysisk styrke er viktig. Ta en 84 mm Carl Gustav, om du er jente eller gutt, den er like tung den.”

Samtidig reflekterer respondentene over de fysiske kravene som Forsvaret har satt, om disse er rettferdig i alle sammenhenger. Majoriteten av respondentene tar til orde for å differensiere fysiske krav i forhold til hvilken funksjon jenter og gutter bør ha i militæret. De kan også tenke seg differensiering mellom forsvarsgrenene blant annet. En respondent fra Luftforsvaret uttalte følgende. *”Luftforsvaret er ikke en organisasjon hvor vi går med en 40kg sekk i ødemarken i x-antall døgn.”* Samtidig er han usikker på de praktiske konsekvensen av verneplikt for jenter, *”... er vi klare for dette, sånn rent mentalt?”* Dette er argumentasjon som vi kjenner igjen fra debatten omkring verneplikt for jenter opp gjennom tiden. Tidligere mente militære ledere at Forsvaret ikke hadde de strukturelle forholdene på plass for at kvinnelige verneplikt var forsvarlig, samt at de ikke var fysisk skikket til tjeneste (Orsten, 1999).

Et annet argument som alle respondentene er opptatt av er at en eventuell kjønnsnøytral verneplikt må gi positiv stridseffekt. En respondent på det øverste gradsnivået uttaler: *”... mer om effekter av kvinner og utover det med kultur og god tone. Man ser i større grad nå enn tidligere at vi får en operativ nytte av kvinner også.”*

Med positiv strideffekt er det tre respondenter som dreier samtalen over til FN resolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet. Selv om det er veldig varierende kjennskap til innholdet i denne resolusjonen. Alle har fått med seg hovedbudskapet om at kvinner i operasjoner utgjør en positiv forskjell i forbindelse med innsamling av informasjon ved at de kommer i kontakt med den halvdel av befolkningen som representerer kvinner og barn, det refereres i sin helhet til Afghanistan engasjementet. Utover dette har de ingen eller svært begrenset kunnskap om FN resolusjon 1325.

Verneplikten trekkes også inn som inngangsport til befalsskole og verving av soldater til Forsvaret. En kjønnsnøytral verneplikt vil kunne bidra til at flere jenter søker seg videre etter avtjent førstegangstjeneste. En av respondentene på oberstløytnant nivået uttaler:

"... den [verneplikten] har jo blitt et springbrett videre inn i Forsvaret om det er befalsskole eller verving osv... Sett ut fra det kunne det ha vært en fordel med kvinnelig verneplikt. Ut fra Forsvarets behov så er det på sin plass at også kvinner tar del i den."

Argumentasjonen for dette ligger trolig i at Forsvaret skal ha muligheten til å få tilgang til de beste ungdommene til enhver tid. En annen respondent på samme gradsnivå uttaler:

"Målrettet verneplikt for jenter burde vi ha, i hvert fall tatt i betraktning at jenter faktisk er flinke til å gå på skolen, de gjør det bra på skolen. De har et bevisst forhold til hva de vil, ja så de bør ønskes velkommen til Forsvaret."

Samtidig er det flere som mener at hele verneplikten bør vurderes sett ut i fra hva verneplikten har blitt de siste årene. Årsaken til dette ser ut til å ligge i at verneplikten ikke lenger er en "allmenn" verneplikt, men en verneplikt for noen få utvalgte gutter, samt noen få jenter som velger det. På den andre side sees verneplikten som viktig i forhold til å rekruttere til den delen av Forsvaret som baserer alle sine soldater på vervede og befal. Dette understrekes av en respondent på det øverste gradsnivået som uttaler:

"Jeg mener vi må ha verneplikt for også å kunne få det profesjonelle Forsvaret som Diesen gjerne ville ha."

Forsvaret har de siste årene jobbet med å implementere FNs sikkerhetsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet. Når respondentene blir spurt om kjennskap til denne resolusjonen har det store flertallet hørt om den, men har liten kjennskap til innholdet utover det at kvinner kan eller bør brukes under operasjoner i Afghanistan ved at de kommer i kontakt med kvinner og barn på en annen måte enn menn gjør. De er kjent med genderperspektivet og hvilke muligheter og utfordringer dette har.

Alle respondentene var imidlertid enig om at denne resolusjonen kommer i tillegg til alle andre prioriterte oppdrag og at det allerede er knapt med ressurser. En av respondentene som representerer de øverste gradsnivåene uttalte.

"Vi skal, vi har skrevet under på 1325 og vi skal følge opp, men sånn er det jo ikke nå. Vi har anerkjent at vi har behov for slik kompetanse. Vi har behov for at noen ser oppdraget, ikke krigen, med andre ord noen input som gjør resultatet vel

så bra. Kvinner ser jo kanskje ting litt annerledes. På den annen side så har vi knapphet på ressurser på alle områder nå.”

5.2 Intervju del II: Lederskap med tanke på kultur

Hensikten med å undersøke forhold som har med kultur å gjøre er å eventuelt finn ut hvor bevisste ledere er i forhold til bruk av ytre symboler og ritualer kontra det å rette fokus mot holdninger og verdier. Denne delen av intervju spørsmålene strekker seg i stor grad til det teoretiske perspektivet i oppgaven.

Utvikling av visjoner og strategier, målsetninger og verdier fremstår som en sentral del av det å lede en virksomhet. Det er en tendens til at respondentene på bataljon, skvadron og skipssjefs nivå er mest opptatt av dette. De utvikler sine lokale visjoner og strategier og ser stor verdi av dette. En av respondentene uttalte:

”... så jeg har vært veldig bevisst på akkurat det der med visjoner, strategi. Hvor er vi, hvor vil vi. Mer på den måten at vi er en service institusjon og skal selge tjenester og vi må gjøre det på en proff måte, vi må skape en slags kredibilitet.”

På ledernivået over er det en tendens til at dette arbeidet hører til på nivå over igjen. Det er utviklet en visjon for den organisasjonen de tilhører og av den grunn prioriteres ikke arbeid med visjon og strategi på nivået de leder. En av lederne i det øverste gradsjiktet uttalte:

”For å være ærlig foregår det ikke sånt arbeid her. Jeg har etterlyst det og syns selv at dette er viktig, men av ymse grunner som jeg ikke vil komme inn på her, så er det ikke noe ”drive” på å gjøre det her. Det er faktisk mangel på strategiarbeid her, jeg har dratt i gang litt internt i min egen ledergruppe, men det blir liksom bare en del av det hele. Så jeg savner det i ledelsen.”

En av de andre på dette nivået kunne understøtte at de ikke driver med slikt arbeid ved at han sa:

”Denne organisasjonen har ikke noen visjon, den ligger på nivået over. Det er ledergruppen sentralt som jobber med den. Men denne visjonen og virksomhetsideen til [avd.x] finner du stort sett overalt. Jeg tror visjon og

virksomhetsbeskrivelse er veldig godt forankret i min organisasjon også. Hvor godt de er etterlevd, det er en annen sak. Det er en av utfordringene slik jeg ser det, de måler oss ikke på verdiene våre.”

Lederne på dette nivået er opptatt av viktigheten med visjoner og strategier, men eierskapet til disse ser ut til å bli distansert siden de ikke har direkte ansvar for utvikling og implementering.

Det er en tendens til at ledere på nivået som representeres av skvadron, bataljon eller skipssjefer er mer opptatt av symboler enn i det høyere gradsnivået. De mener at symboler kan ha en funksjon. Som en uttaler *”jeg tror det har en viss funksjon. Det er fint å kunne samles om noen ting.”* Men samtidig gir de klart uttrykk for at det er verdiene og holdninger som er viktige å jobbe med.

”Men til sist er det, det daglige arbeidsmiljøet som er avgjørende for om folk gleder seg til å gå på arbeid eller ikke. For å få til et godt arbeidsmiljø er det en del verdier som må ligge i bunn.”

Lederne på nivået over er ikke spesielt opptatt av symbol bruk, de legger betydelig mer vekt på å være inkluderende og lede etter verdier og holdninger som de mener er viktig. En av disse lederne uttalte:

”Ikke veldig opptatt symboler og den slags. Jeg mer opptatt av å skape holdninger og verdier og de står jeg for. Jeg prøver å behandle alle likt, men i begynnelsen var jeg veldig redd for å si noe til jentene.”

Forsvarets verdigrunnlag trekkes frem som et av de viktigste budskapene når de blir spurt om dette tema.

På spørsmål om respondentene bruker eller kjenner til kvinnelige forbilder som samtidig er gode rollefigurer for andre, trekkes kvinner som har gjort en operativ karriere frem. De som trekkes frem er Norges og verdens første kvinnelig U-båtsjef Solveig Krey, første kvinnelige gardesjef Ingrid Gjerde og første kvinnelige oberst i Luftforsvaret Berit Ovesen. Det er en tendens til at det er det øverste gradsnivået som trekker frem disse. På det lavere gradsnivået er de mer forsiktig med å antyde forbilder. En av disse stiller seg spørsmålet om vi har gode forbilder i det hele i Forsvaret.

”... har jeg noen mannlige da? Det er ikke mange gode kvinnelige forbilder som er veldig synlige, men det er mange dyktige kvinner i Forsvaret som jeg har jobbet sammen med. Ingrid Gjerde syns jeg fremstår som et godt forbilde, men ikke mange tydelige rollemodeller. Jeg savner kanskje noe mannlige også.”

Rollefigurer trekkes frem som en viktig faktor i rapporten ”Utvalg for høyere kvinneandel” hvor de peker på at kvinneandelen er så liten blant offiserer at det derfor er viktig å få frem også sivile kvinnelige leder som rollefigurer (Forsvarsdepartement, 2007).

Alle de militære lederne som er representert i denne studien har mellomledere under seg. Når det gjelder utvikling av mellomledere gis ikke det spesielt stor oppmerksomhet på noen av nivåene. *”Jeg legger ikke føringer på hvordan mine mellomledere skal utføre sin rolle”*, som en av respondentene uttaler. Majoriteten av respondentene er av den formening at mellomledere er fagpersoner som gjør den jobben de er satt til å gjøre. Unntaket er en respondent på oberstløytnant nivået, som trekker frem at han har formeninger om omgangstone og hvilke verdier som burde reflekteres i forhold til tema kvinner i hans avdeling ved at han uttaler:

”Det er satt i gang et prosjekt på dette, men det er jo et arbeid som jeg skal ta videre. Jeg har også min formening om hvordan hverdagen skal være i avdelingen.”

Det er en respondent på det øverste gradsnivået som trekker frem medarbeidersamtalen og ledergruppen sin, som en arena for tilbakemelding og korreksjoner.

”Ja i den forstand i medarbeidersamtaler og i enkelte ledergruppemøter så følger vi opp hvis det er avvik i forhold til verdiene våre. De får tilbakemeldinger, både positive og negative.”

For å få innsikt i hvordan ledere på dette nivået tenker om å få flere jenter inn i Forsvaret valgte jeg å undersøke hvilke tanker de har om lederadferd i forhold til jenter. Alle respondentene uttalte at respekt uavhengig av kjønn var en viktig egenskap for en leder.

”Det viktigste bidraget mitt er å behandle alle med respekt uavhengig av kjønn. Som sjef har jeg et veldig spesielt ansvar og signaleffekt.”

I tillegg er samtlige veldig opptatt av å slå ned på adferd som er krenkende ovenfor kvinner, personer med annen seksuelle legning osv. En respondent på det øverste gradsnivået uttalte.

”Må selvsagt slå ned på kjønnsfascistiske utrop og negativ adferd generelt. Men dette henger nok sammen med modning og aldre også, unge gutter kan nok komme med ubetenkte tilrop og sånt. Og der må det slås hardt ned.”

Dette strider mot fokuset som utvalget har i forhold til utvikling av mellomledere. De reagerer på krenkende adferd, men legger ikke føringer på hvilke verdier som ledere skal ha et bevist forhold til.

Majoriteten av respondentene deler oppfatningen om at man ikke kan ha en adferd som leder og en annen uten uniformen på. Det å være leder betyr noe mer, du må mene det du sier og stå for det. Dette kan synliggjøres ved en uttalelse fra det øverste nivået:

”Man må tro på målet og man må ha en adferd som samstemmer med det. Det går ikke ann å si at dette tror jeg på, for så i neste omgang flåse om emne. Det må være en sammenheng mellom det du gjør og det du sier.”

Holdningsskapende arbeid og ledeadferd henger sammen. Med bakgrunn i dette ville jeg undersøke på hvilke måte lederne engasjerte seg i forhold økning av kvinneandelen. Også innefor dette temaet fremheves egenskaper som å være trygg på seg selv som viktig. Det er også flere som undrer seg over hvordan de skal få det til, eller om det er deres ansvar. Dette gjenspeiler seg kanskje best på gradsnivået oberstløytnant, hvor en uttaler:

”Om jeg ser at noe er upassende så sier jeg fra. Jeg er ikke bevisst at våre [menns] holdninger ovenfor hvordan jentene oppfatter oss, jeg har ikke reflektert over dette tidligere. Når du spør som du gjør er det kanskje noe vi her bør snakke om, jeg må innrømme at dette har jeg ikke tenkt på. Men jeg ser jo relevansen i det.”

Det å engasjere seg i holdningsskapende arbeid som ikke direkte påvirker hverdagen ser ikke ut til å være noen prioritert oppgave blant lederne. Dette gjenspeiler seg også når de får spørsmål om hvor de mener forankringen av oppdraget om økt kvinneandel ligger. På dette spørsmålet svarer de aller fleste at dette er et problem som ledelsen i Forsvaret må ta seg av

og oppdraget ser ut til å være løselig forankret. En av ledere på det øverste gradsnivået kan stå for hvordan oppdraget oppfattes:

”Det er litt sånn løselig forankret. Det ligger kanskje noen delmål her og der. Men det er veldig dårlig med tiltak. Jeg syns at hele Forsvarets kompetansestrategier og tiltak til å få til det her er utrolig dårlig uansett. Kvinneandelen er jo bare en bit av det hele. Det er ikke noe helhetlig plan for å få det til.”

5.3 Intervju del III: Motivasjon for økt kvinneandel?

Er økt kvinneandel et mål i seg selv, eller må vi se nærmere på hvilke effekter en økning av kvinneandelen vil medføre? På spørsmål til respondentene om de tror at Forsvaret oppnår økt operativ evne så svarer de først nei, og etter en stund ja. Altså er dette ikke et spørsmål som man direkte kan sette to streker under svaret på. Alle respondentene trekker frem egenskaper og kompetanse som viktig i forhold til å kunne skape en økt operativ evne. I dette ligger en kjønnsnøytral tilnærming, har du rett kompetanse så kan den operative evne øke.

Respondentene trekker frem egenskaper som kvinner intuitivt skal ha som en fordel for arbeidsmiljøet. Dette kan på sikt være med på å skape operativ evne, gjennom at kvinner er med på planprosesser i forkant av operasjoner, kvinner trenger nødvendigvis ikke stå i fronten. *”Vi har behov for at noen ser oppdraget, ikke krigen. Med andre ord noen input som gjør resultatet vel så bra.”* Dette utsagnet kan tyde på at lederne ikke ser for seg at kvinner skal gjøre tjeneste i fronten, men heller å benytte den kompetanse og egenskaper som kvinner har i forhold til planlegging og stabsarbeid. En av respondentene på det øverste nivå understreker igjen at det er kompetanse, samt de egenskapene kvinner innehar, som er avgjørende i forhold til om vi oppnår økt operativ evne.

”Da må jo kvinnene ha med seg en del faglig kompetanse da. Arbeidsmiljøet kan bli bedre med flere kvinner. Ja jeg tror vi oppnår økt operativ evne med flere kvinner. Det henger litt sammen med hvilke operasjoner vi deltar i nå. Det har å gjøre med de egenskapene kvinner har og som menn ikke har.”

Selv om oppdraget om økt kvinneandel ser ut til å være dårlig forankret i nedover i Forsvarets avdelinger kan det også være andre faktorer som ligger til grunn for at vi ikke når de pålagte målene. Kvinneandelen varierer litt mellom avdelingene respondentene tjenestegjør i, men det er svært få som har mer enn ti prosent. Av den grunn valgte jeg å spørre om faktorer som er til hinder for økning av kvinneandelen. Alle respondentene peker på kulturelle barrierer som en mulig årsak. Det at det er få jenter i utgangspunktet trekkes frem som en hindring ”... *det er tungt å være eneste jente i en avdeling. Straks det er flere jenter vil de se på hverandre og de får det til.*” Andre faktorer som trekkes frem er menns holdninger til jenter.

”For det første tror jeg det er mye av holdningene må endres. Skal du endre holdninger så må vi jobbe aktivt med det. Å jobbe aktivt med holdninger betyr at vi må slå ned på negative holdninger også. Så tror jeg vi må gi rom for en, ikke en radikal kjønnskvoltering, men en positiv kjønnskvoltering. I de tilfeller hvor kvinner og menn står omtrent likt, så må vi være villige til å si at denne gangen var det en jente som fikk jobben, å stå for det valget.”

I tillegg er det flere uavhengig av gradsnivå som trekker frem argumenter omkring familiepolitikken til Forsvaret. De hevder at Forsvaret ikke er gode når det gjelder regler og prosedyrer for oppfølging og muligheten til karriere etter at kvinner har vært i permisjon i forbindelse med at de føder barn. Dette fremheves som en kjønnsnøytral problemstilling også. Det er ikke kultur i Forsvaret for at også menn tar sin del av ansvaret hjemme, på bakgrunn av at det liksom er blitt at jentene som tar det ansvaret.

”Dette blir da en ”show stopper” for kvinner som ønsker seg videre fordi de ikke har hatt muligheten til å søke de ”rette” stillingene.”

”Jeg tror i Forsvaret må vi knekke en kode som går på hvordan beholde kvinner. Vi må legge noen incentiver på bordet som gjør at vi får flere kvinner. Finne løsninger som beholder kvinner etter at de har fått barn. Vi må finne en løsning på det, det å rekruttere klarer vi, men det er det å beholde dem det er det som vi sliter med.”

Disse uttalelsene er med på å underbygge en forståelse for at Forsvaret sliter med å beholde kvinner etter at de har stiftet familie og fått barn.

Som ledere har vi alle et ansvar for å løse oppdrag og pålegg. Med utgangspunkt i at oppdraget om økt kvinneandel skulle vært forankret lokalt ba jeg om hvilke tiltak som kunne vært iverksatt for å øke kvinneandelen. Det viste seg at dette fort ville blitt en intern kamp om å rekruttere de jentene som finnes i Forsvaret. Samtidig peker respondentene på at de måtte ha jobbet med holdningene ovenfor kvinner også.

”Jeg har mest trua på at sjefene på alle nivåer er nødt til å bruke tid på det her internt, de er nødt til å bruke tid på å bevisstgjøre seg selv. De må også ta tak i folka rundt seg skal dette bli bra. Jeg syns ikke vi har veldig mange gode diskusjoner omkring dette temaet rundt om i Forsvaret.”

Menns holdninger til kvinner ser ut til å dominere respondentens synspunkter relatert til tiltak for å rekruttere og beholde flere kvinner i Forsvaret. Samt Forsvarets familiepolitikk ser ut til å dominere menns forståelse for hvorfor vi ikke lykkes med økning av kvinneandelen.

”Det gjør vi ved å gi de gode betingelser i forhold til familieetablering, men også ved at vi slår ned på negativ adferd. Det gjør vi ved å endre holdningene hos en rekke menn. Det tror jeg at vi kan gjøre ved at vi endrer våre kriterier for hvordan vi velger ut våre nye ledere på. Holdninger til kvinner hvis dette er så viktig som det er?”

Majoriteten i denne studien legger til grunn at flere kvinner i Forsvaret vil medføre et bedre arbeidsmiljø. Det er noen få av respondentene som trekker frem argumenter som at organisasjonen blir mer effektiv og Forsvaret kan bli kvalitativt bedre og gir bedre resultater om kvinnerepresentasjonen går opp. Disse ser med andre ord kvinnene som en ressurs utover det at de bare er kvinner.

6. Avsluttende diskusjon og oppsummering

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke i hvilken grad det er motivasjon og forståelse for økt kvinneandel blant mannlige ledere i Forsvaret. I den første delen av dette kapittelet tar jeg frem funnene fra den historiske analysen og diskuterer dette i forhold til svarene fra intervjuene. I den andre del av dette kapittelet vil jeg diskutere funnene i intervjuene i forhold til det teoretiske perspektivet som er benyttet.

6.1 Kan vi lære av historien?

I den historiske analysen kan en se klare trekk i retning av at kvinner først og fremst var en ressurs som arbeidskraft, som skulle frigi menn til stridene stillinger (Orsten, 1999). Det var med andre ord behovet som var styrende for Forsvaret. Den politiske motstanden førte imidlertid til at kvinner bare kunne være sivilt ansatte, selv om de ble satt til å gjøre militære oppgaver. Slike løsninger var svært uheldig for kvinnene og var med på å skape utfordringer for Forsvaret. Debatten rundt kvinners rolle i Forsvaret har vært med på å påvirke menns holdning til kvinner og kan synes som en forklaring på hvorfor kvinner ikke fikk tilgang til militære stillinger tidligere (ibid). Intervjuene viser at mannlige ledere har en noe snever forståelse for hvorfor Forsvaret trenger flere kvinner. Hovedpoenget som bringes frem er først og fremst at kvinners bidrar til et bedre arbeidsmiljø. Mindretallet i undersøkelsen trekker frem de egenskaper, verdier og kompetanse som kvinner representerer som bidrag til økt operativ evne.

Etter hvert så endret Forsvaret holdninger fra positive til mer negative og trekker frem ytre rammefaktorer, som økonomi og infrastruktur, samt kvinners fysiske egenskaper som argument for at kvinner ikke kunne gjøre tjeneste i militære stillinger. Analysen av intervjuene viser at debatten om kvinner i militære stillinger fremdeles dreier seg mye om fysiske egenskaper. Slike debatter har preget argumentasjonen opp gjennom tiden for hvorfor kvinner ikke skal kunne gjøre tjeneste som militær. Spesielt finner dette sted under forsvarsdebattene fra 1970 tallet og fremover da kvinnekampen sto på som verst.

”... en forestilling om at kvinners svakere fysiske styrke måtte medføre en begrensing på deres muligheter til militær deltakelse i Forsvaret, da stridsevnen ellers ville bli svekket.” (Orsten, 1999).

Respondentene ser i dag også enkelte utfordringer når det gjelder den fysiske styrken til jentene i forhold til at de skal gjøre tjeneste i Forsvaret.

Diskusjonen rundt kvinners fysiske egenskaper ser ut til å henge igjen i en historisk forestilling om at kvinner ikke mestrer de fysiske påkjenningene som tjeneste i Forsvaret innebærer. I henhold til Edgard H. Schein er ikke dette unaturlig. I hans definisjon av organisasjonskultur hevder han at så lenge de ansatte oppfatter denne delen av kulturen som det riktige, vil den også opprettholdes inntil noe annet blir fortalt dem (Schein, 1987).

Det er flere av respondentene som stiller seg spørsmålet om de fysiske kravene er satt objektivt i forhold til hvilken tjeneste som den enkelte soldat er satt til å løse. Disse synspunktene samsvarer med "Utvalg for større kvinneandel" sin rapport. I rapporten stiller de spørsmålstegn ved seleksjonskriteriene som Forsvaret bruker i dag i forhold til de utfordringer som dagens innsatsforsvar står ovenfor. Dagens seleksjonskriterier er i hovedsak de samme som under den kalde krigen, da målsetningen var å stille flest mulig soldater til en eksistensiell krig (Forsvarsdepartement, 2007). Samtidig er det en erkjennelse at innenfor enkelte spesielle avdelinger er kravene satt fordi Forsvaret har behov og tjenesten krever fysisk og psykisk "robuste" soldater som må klare seg alene over lengre tid. De kravene som settes til disse soldatene og offiserene er like, oppfyller du kravene er du med uansett kjønn.

I rapporten til "Utvalget for høyere kvinneandel" drøfter de problemstilling om rettferdiggjøring mellom mann og kvinne. Her diskuteres kjønnsrettferdighet som lik rett til deltakelse i samme organisasjoner. Dette knytter seg spesielt opp mot at Forsvaret skal gjenspeile det samfunn som de er satt til å forsvare. Samtidig skal jenter og gutter ha de samme rettigheter og plikter (Forsvarsdepartement, 2007).

Som beskrevet tidligere har krigens karakter endret seg ved at norske styrker i dag deltar i internasjonale operasjoner under andre forhold enn tidligere. Operasjonene er av en slik karakter at kvinnene sees på som en betydelig ressurs med sine egenskaper og kompetanse. FFOD fremhever dette ved at komplekse konflikter ofte krever en samordning av diplomatiske, økonomiske og militære virkemidler (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007). Hensynet til kvinner og barn i krigsområder er satt mer på kartet samt at behovet for kvinnelig deltakelse i operasjonene er synliggjort gjennom FN resolusjon 1325, hvor kvinner utgjør en viktig rolle i forhold til å ivareta kvinner og barn i operasjonsområdet. Dette fremkommer også av PRT (Provincial Reconstruction Team) sjef Rune Solbergs uttalelser til

Dagbladet på nett hvor han er bekymret for at han ikke har kvalifiserte kvinner i sin oppsetting (Hersteth, 2010). Med kvalifisert tenker han spesielt i forhold til å oppfylle FN resolusjon 1325. Kvinner i operasjoner som en del av denne resolusjonen bidrar til økt sikkerhet og bedre kontakt med lokalbefolkningen i Afghanistan (ibid).

Respondentene i denne studien uttrykker at kvinner har andre egenskaper som kan bidrar til å løse oppdragene på en annen måte. Som en konsekvens av dette kan man få en kvalitativt bedre Forsvar.

Selv om det finnes forståelse blant respondentene for at Forsvaret har behov for økt kvinneandel, er det likevel få argumenter som blir brakt på banen for å få dette til. Dette kan tyde på at mange av de holdningene som har vært knyttet til kvinner gjennom historien har festet seg i kulturen.

Gjennom analysen av intervjuene viser svarene som respondentene gir at det kan være holdningene hos mennene som er årsaken til at kvinneandelen ikke øker slik som forventet. Dette gjenspeiler seg også i flere andre undersøkelser som er gjort i forhold til kvinner i Forsvaret. ”Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret” og ”Pilotundersøkelse med særlig fokus på rekruttering av kvinner i Forsvaret og programutkast for studier av kultur i Forsvaret” er to rapporter som understreker dette.

Som innledningen i kapittel 3 viser har Forsvaret tidligere erfaringer som tilsier at kvinner utgjør en forskjell, både i stridende og ikke stridende stillinger. Forsvaret er i dag i en annen kontekst enn tidligere. Vi mobiliserer ikke styrkene våre opp mot en front fra øst, men deltar i internasjonale operasjoner hvor stridsbildet ser helt annerledes ut (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007). Ut fra dette perspektivet er det interessant å observere at utvalget i denne undersøkelsen ikke har mange gode argumenter for flere kvinner i Forsvaret, utover at det blir et bedre arbeidsmiljø. Dette kan tyde på at det er et opplærings- og bevisstgjøringsbehov blant mannlige ledere i forhold til hvilke egenskaper, verdier og kompetanse som tilføres Forsvaret ved at flere kvinner tar del i det.

Omstillingen som har vært gjennomført har medført at Forsvaret har behov for den kompetansen som kvinnene representerer. De egenskaper, verdier og kvalifikasjoner som kvinner har med seg og som utfyller mennenes egenskaper, verdier og kvalifikasjoner gjør at

Forsvaret har behov for flere kvinner og vil føre til at Forsvaret blir en bedre og en mer helhetlig organisasjon i fremtiden.

6.2 Har dagens ledere forståelse og motivasjon for økt kvinneandel?

Det er fremdeles noen som uttaler at kvinner ikke trenger å være i fronten av krigen. Forståelsen for hvorfor Forsvaret trenger flere kvinner strekker seg i første omgang til å omfatte en generell bedring av arbeidsmiljøet i avdelingene. Som en av respondentene uttalte: *"Vi menn skjerper språkbruken vår og tar kanskje litt mer hensyn ved at det er kvinner her"*. Kvinners egenskaper, kompetanse, kvalifikasjoner, interesser og verdivalg som skal være med på å gi Forsvaret komplementær kompetanse fremheves ikke som en vesentlig faktor. Minoriteten av respondentene trekker frem at kvinner utgjør ca. 50 prosent av befolkningen og av den grunn er det viktig med kvinner, på grunn av legitimiteten av Forsvaret i befolkningen.

Forsvaret har gjennom de siste årene vært gjennom en betydelig omstilling, både organisatorisk og teknologisk. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) drøfter problemstilling knyttet til hvilke egenskaper som forventes av en sjef eller stabsoffiser i dagens og fremtidens operasjoner. Tidligere forsvarssjef Sverre Diesen skriver i sitt forord til FFOD:

"Militære operasjoner krever sjefer og stabsoffiserer som kan tilnærme seg operative problemstillinger intellektuelt og analytisk, med evne til å vurdere bruk av militærmakten og dens effekt i forhold til politiske målsettinger, som kan avveie det overordnede fra det underordnede, vurdere det kortsiktige i forhold til det langsiktige. Fordeler og ulemper knyttet til ulike handlemåter må vurderes og vektles før beslutninger tas og omsettes i ordrer." (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007, s. 3).

Denne beskrivelsen av hvilke typer offiserer som Forsvarets har behov for inkluderer begge kjønn. Forsvaret er både en krigs- og fredsorganisasjon og har av den grunn behov for arketypiske egenskaper representert ved begge kjønn. Forsvarets organisasjon krever med andre ord ulike kompetanser for å kunne utføre den jobben som den er satt til å løse (Ellingsen, 2008). I forordet til FFOD gjenspeiles akkurat denne kompleksiteten.

Her sees det mer til personlige egenskaper i form av å være intellektuell og analytisk, enn de fysiske egenskapene, og at egenskapene skal bidra til et kvalitativt bedre forsvar. Disse egenskapene samt de mer typiske egenskaper til kvinner er det tre respondenter som trekker frem som en viktig pådriver for å øke kvinneandelen i Forsvaret. Dette gjenspeiler seg spesielt hos de respondentene som hadde satt seg inn i FNs sikkerhetsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet hvor en av respondentene uttalte:

”Vi har anerkjent at vi har behov for slik kompetanse. Vi har behov for at noen ser oppdraget, ikke krigen, med andre ord noen input som gjør resultatet vel så bra. Kvinne ser jo kanskje ting litt annerledes.”

Med kompetanse, peker denne respondenten på at kvinner har andre egenskaper enn menn når det gjelder planlegging av operasjoner, det å se oppdraget, ikke krigen. Det være seg egenskaper som omsorgsevne, relasjonsorientert, samarbeidsorientert og har bedre kontakt med sine egne følelser, eller rett og slett egenskaper som ligger i det å være kvinne, altså feminine egenskaper (Strand, 2007). Dette er egenskaper som blir trukket frem i forbindelse med at Forsvaret har behov for kvinner i sine operasjoner i Afghanistan blant annet. Kvinnelige soldater kommer i kontakt med kvinner og barn på en annen måte enn menn gjør, de ser oppdraget på en annen måte og kan dermed bidra til å fremskaffe viktig informasjon.

Motivasjonen til å nå den politiske målsetningen om økt kvinneandel synes også å være noe diffus. Dette kan henge sammen med at de ikke har oppfattet at oppdraget om økt kvinneandel er gitt nedover i organisasjonen⁴. Majoriteten av respondentene føler ikke noe eieransvar eller forpliktelse til å delta aktivt i rekruttering av kvinner til Forsvaret. Det er bare en respondent som sier at han blir målt på kvinneandelen, men denne målingen gjenspeiler helheten av organisasjonen som han er en del av, ikke avdelingen som han er sjef for.

Respondentene fremhevet at Forsvaret er en konsekvensorganisasjon og at de er helt avhengig av hva andre i Forsvarets organisasjon gjør før de kan høste frukter. I dette ligger det at de mener inntaket av jenter til førstegangstjeneste og befalsskole er for lite for å kunne oppnå de politiske målene på sikt. I tillegg pekes det på familiepolitiske tiltak som ikke er

⁴ Forsvarssjefens virksomhetsplan 2010 vedlegg A

gode nok for å beholde kvinner som stifter familie blant annet. Dette ligger utenfor respondentens ansvarsområde, men de mener klart at dette spiller en stor rolle i forhold til å beholde kvinner. De ser med andre ord ikke sin egen betydning i forhold til å nå målet om økt kvinneandel. Om det er ansvarsfraskrivelse eller manglende forståelse for hvorfor Forsvaret trenger kvinner er vanskelig å si.

Det er en erkjennelse blant respondentene at lederstilen vil ha betydning i forhold til å rekruttere og beholde flere kvinner. Det de fremhever som viktig er å behandle alle likt, det skal ikke gjøres forskjell om du er mann eller kvinne. Det å lede en virksomhet medfører hele tiden å prioritere oppgaver i forhold til måloppnåelse. Ledelse handler også om makt og innflytelse til å disponere over menneskelige, teknologiske, materielle og økonomiske ressurser. Det er lederen sin oppgave å påvirke det som skjer i det daglige, samt fremtidig utvikling av virksomheten (Levin, Fossen, & Gjersvik, 1994).

McKinseys 7-S modell synliggjør nettopp lederrollens kompleksitet. Det modellen viser er at alt henger sammen med alt og at dette har innvirkning på organisasjonens verdinormer. Majoriteten i denne undersøkelsen henviser til Forsvarets verdigrunnlag når det gjelder verdier. Dette er i henhold til Kaufmann & Kaufmanns åpne verdier, som det er lett å si seg enig i (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det er bare en offiser i dette utvalget som trekker frem sitt eget personlige verdigrunnlag som viktig i forhold til å skape forståelse for kvinner i militære stillinger. Denne respondenten reflekterte betydelig mer over hvilke konsekvenser det personlige verdigrunnlaget og holdninger til kvinner betyr i forhold til å beholde kvinner over tid.

Motivasjonen er litt ”kjekt å ha kvinner” fordi de gjør noe med miljøet. At kvinner kan utgjøre en stor forskjell i organisasjonen trekkes ikke frem. Som siste teoretiske forankring har jeg drøftet motivasjonsteori, ved å se på drivkrefter som er med på å påvirke motivasjon. Lederne ser ikke på utvikling av ledere under seg som en viktig oppgave. Samtidig er det her i det daglige mye av lederutviklingen av Forsvarets leder skal skje.

Ytre motivasjon er forhold som belønning i en eller annen form som for eksempel høyere lønn, fritid eller andre frynsegoder. Det er ikke vanlig å benytte slike tiltak i forhold til prestasjon og måloppnåelse i Forsvaret. Kravet om økt kvinneandel synes ikke å være godt nok formidlet nedover i organisasjonen. Av den grunn føler lederne ikke noe ansvar, de blir

heller ikke fulgt opp og målt i forhold til kravet. Det ligger med andre ord ingen opplevde ytre motivasjonsfaktorer til grunn for å nå målet.

Indre motivasjon er den indre energien i individet som en driver, i form av opplevelse av å beherske eller få utøvd sitt virke. Jeg har gjennom intervjuene forsøkt å se etter den indre motivasjonen til lederne. Faktoren godt arbeidsmiljø synes ikke å være en god forklaringsfaktor i forhold til indre motivasjon. Om denne manglende motivasjonen kommer av ledernes egne erfaringer eller at de er opplært til det gjennom kulturen som de er en del av, kan ikke denne undersøkelsen si noe om.

Ledere har liten kontinuitet i stillingene i Forsvaret. Dette kan gjøre noe med den indre motivasjonen i forhold til å ta tak i prosesser som er krevende og tar lang tid. Det vil i mange tilfeller være noen andre som vil høste resultatene av den jobben som er gjort eller måtte ta konsekvensene av manglende måloppnåelse.

Utøvelse av ledelse og dens innflytelse i ulike deler av Forsvarets avdelinger må sees i sammenheng med å utvikle de ansattes kompetanse, se teknologisk utvikling for å utforme nye måter å organisere seg på. Det er vel litt langt å kalle FNs sikkerhetsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet for en teknologisk utvikling, men utvikling av kompetanse innenfor dette fagområdet krever at man kanskje må organisere seg på annen måte en tidligere. For det første må ledere på ulike nivå selv være motivert og opparbeide seg forståelse ovenfor nye utviklingstrekk. Lederen blir da i større grad en person som kan fasilitere andres arbeid. For det andre blir han mer en person som gjennom stor formell og uformell makt går foran som en ledestjerne og tar viktige avgjørelser på vegne av andre. Med utgangspunkt i disse forutsetningene burde det ligge til rette for å skape forståelse og motivasjon i forsvarets organisasjon for å nå de politiske kravene om økt kvinneandel.

I Torodd Strands bok "Ledelse, organisasjon og kultur" angis kultur som allmenne koder for hvordan vi forstår ting, hendelser og er med på å angi retning for hvordan vi skal innrette organisasjonen (Strand, 2007). Gjennom intervjuene kom det ganske klart frem at respondentene var veldig bevisst sin rolle som sjef og hvilken signaleffekt det innebærer. En skulle tro at militære ledere var opptatt av bruken av symboler og ritualer, men intervjuene viser at dette ikke er veldig fremtredende. Ja, Forsvarets avdelinger har symboler og ritualer, men majoriteten av respondentene er ikke spesielt opptatt av hvilken effekt slik symbol- og ritualbruk kan ha for å bygge gode organisasjonskulturer.

Gode rollemodeller blir trukket frem som en viktig motivasjonsfaktor for å rekruttere flere jenter til Forsvaret (Forsvarsdepartement, 2007). De kvinnelige "heltene" som respondentene trekker frem er kvinner som har gjort operativ karriere i Forsvaret. Dette kan tyde på at majoriteten i denne undersøkelsen setter pris på kvinner som har gjort det samme som de selv har gjort. Det kan tyde på at disse blir trukket frem på bakgrunn av at de har klart å overbevise om at også kvinner klarer å bekle tunge operative stillinger.

Videre vektlegger lederne forhold som tyder på at det er indre motivasjon som styrer deres hverdag. Majoriteten av respondentene legger vekt på organisasjonens verdier, det som i teoretisk litteratur omtales som usynlig kultur (Schein, 1987). Begrunnelsen for dette ligger i det å skape et best mulig arbeidsmiljø i organisasjonen, ved et godt arbeidsmiljø vil muligens produksjonen også øke. Når respondentene vektlegger de såkalte usynlige verdier så mye som de sier, kan dette bunne i et sterkt ønske om å fremstå som en leder som inkluderer og er rettferdig ovenfor sine medarbeidere. Edgar Schein har påpekt at lederens rolle i forhold til organisasjonskultur har stor betydning (Schein, 1987). Ledere fremstår som viktige symboler for sin virksomhet, som rollemodeller for sine ansatte og opprettholder kulturer på godt og vondt (ibid). Det er en tendens blant respondentene på det øverste gradsnivå at de refererer til Forsvarets verdigrunnlag som en rettesnor for ledere og medarbeidere. Det gjeldende verdigrunnlaget ble utgitt i 1998 av daværende forsvarssjef Arne Solli. Verdigrunnlaget gjenspeiler en tid før transformasjonen fra mobiliseringsforsvar til innsatsforsvar ble aktualisert. Forsvarets verdigrunnlag kan sies å være åpne verdier som det er lett å si seg enig i, men gjenspeiler kanskje lite av de verdier som kreves og forventes i dagens Forsvar. Om disse verdiene representerer menns holdninger til kvinner i Forsvaret er nok trolig, men endring i forhold til personlige holdninger til kvinner ligger nok mer i de skjulte verdiene som påvirker menn. Verdiforankringen i forhold til å få til endring ligger kanskje på et dypere nivå enn Forsvarets verdigrunnlag. På gradsnivået under er tendensen at det trekkes frem en verdidimensjon som i henhold til Kaufmann & Kaufmann (2003) er skjulte verdier. Altså verdier som det er lite åpenhet om, men som er sterkt styrende på mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette kan være det riktige nivået i forhold til å skape motivasjon i forhold til å endre menns holdninger til kvinner. De skjulte verdiene har ofte en lang utviklingshorisont og kan styre adferd og holdninger like sterkt som de åpne verdiene (ibid). En av respondentene på det laveste gradsnivået i undersøkelsen understreker dette ved følgende uttalelse:

”Jeg har mest trua på at sjefene på alle nivåer er nødt til å bruke tid på det her internt, de er nødt til å bruke tid på å bevisstgjøre seg selv. De må også ta tak i folka rundt seg skal dette bli bra. Jeg syns ikke vi har veldig mange gode diskusjoner omkring dette tema rundt om i Forsvaret.”

Dette kan tyde på at det er en større indre motivasjon blant de yngste offiserene i forhold til å forstå og endre holdninger til jenter i Forsvaret.

Lederrollens kompleksitet har jeg synliggjort i 7-S modellen. Denne egner seg godt til å identifisere og diagnostisere organisasjonen eller virksomheten som grunnlag for organisasjonsutvikling (Haukedal, 2001). På bakgrunn av respondentens uttalelser omkring egenskaper og kompetanse som kvinner innehar kan det være grunnlag for å vurdere om kravet til økt kvinneandel bør sees som en organisasjonsutviklingsprosess. Dette med bakgrunn i 7-S modellens fokus rundt de myke elementene i prosessen. De myke elementene har hovedfokus på menneskene, hvilke ferdigheter de innehar og hvilken lederstil som blir utøvd. Alle disse komponentene påvirker organisasjonens felles verdinormer.

Respondentene peker på en rekke faktorer som gjelder menns holdninger og verdier i forhold til kvinner, men de nevner ikke at dette innebærer en påvirkning i forhold til organisasjons verdier som en helhet. Skal Forsvaret klare å nå målsetningen om økt kvinneandel må ledere bevisstgjøres i større grad om hvilke egenskaper, kvaliteter og kompetanse som Forsvaret går glipp av. Konsekvensene av manglende implementering av økt kvinneandel har jeg sammenlignet med implementeringsprosesser av IT-systemer. Manglende implementering kan medføre til tapte sjanser, dobbeltarbeid og ikke minst tap av ressurser. Videre er graden av implementering avgjørende for måloppnåelse. For det tredje vil manglende implementering føre til missnøye (Gottschalk, 2002). Denne implementeringsstrategien sees i sammenheng med McKinsey 7-S modell som synliggjør kompleksiteten og de utfordringer som ledere står ovenfor ved at organisasjonens felles verdinormer settes på prøve hver gang det gjøres endringer i strukturen, strategien, systemene, ferdighetene, menneskene eller lederstilen.

7. Konklusjon

Majoriteten i denne undersøkelsen virker for så vidt motiverte og vet at det er viktig med kvinner i Forsvaret, men har en noe snever forståelse for hva kvinner kan bidra med utover å bidra til et bedre arbeidsmiljø. At kvinner bidrar til et mangfold er respondentene enige om, men de egenskaper, verdier, holdninger og kvalifikasjoner som kvinnene har med seg, som kan utfylle mennenes kompetanse og gjøre Forsvaret til en bedre og mer helhetlig organisasjon trekkes ikke frem som vesentlig. Det er grunn til å tro at Forsvaret fortsatt preges av holdninger som kan spores tilbake i tid. Dette gjelder blant annet kvinners fysiske egenskaper og i forhold til deres deltakelse i fremste linjer i striden. Dette kan henge sammen med at dagens militære ledere har all sin utdanning og yrkesbakgrunn fra Forsvaret og preges av den grunn fortsatt av historiske holdninger i forhold til kvinner i militære stillinger. I tillegg har Forsvaret et system som bygger på intern rekruttering for å fylle lederstillinger som kan bidrar til å forsterke den eksisterende kultur og holdninger.

Et paradoks som blir synlig i denne studien, er at kvinner ønskes for at de er forskjellige, samtidig som de kritiseres for at de ikke er mer like menn. Dette gjør det vanskelig å endre kulturen, når man ikke helt vet hva som skal endres. Dette kan også være en forklaring til at Forsvaret ikke lykkes med de tiltak som har vært forsøkt iverksatt for å øke kvinneandelen. Endring av organisasjonskultur krever mer enn en positiv innstilling. Opplæring og bevisstgjøring av mannlige ledere kan derfor være viktigere enn kvotering og andre tiltak. Likestillings- og mangfoldperspektivene kan ikke bli et mål i seg selv. Opplæring og bevisstgjøring bør trekkes i retning av at likestilling og mangfold øker Forsvaret evne til å løse oppdrag, samt at det blir en bedre og mer attraktiv organisasjon for alle å arbeide i.

Intervjuene gir støtte til hypotesen om at mannlige ledere mangler forståelse for hvorfor Forsvaret vil tjene på en høyere kvinneandel. I stedet for å lete etter nye tiltak er det derfor grunn til å tro at en videre satsning på høyere kvinneandel i større grad bør rettes mot kunnskap og holdninger til kvinner i Forsvaret. Intervjuene som er gjennomført i denne studien kan også ha hatt en bevisstgjøringseffekt på disse lederne og av den grunn burde det kanskje vært gjennomført tilsvarende intervjuer ved ansettelse av fremtidige ledere på disse nivåene.

Forsvarets satsning på gender i henhold til FNs sikkerhetsrådsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet kan være et positivt bidrag til å øke forståelsen om hvorfor Forsvaret trenger flere kvinner i militære stillinger. Gender satsningen betyr ikke utelukkende at vi skal ha flere kvinner. Gender refererer til de sosiale og kulturelle aspektene av kjønnet. Satsningen på gender kan være med å skape en bredere forståelse for hvilke roller kvinner og menn kan og skal ha i fremtidige internasjonale operasjoner. Endring av kultur krever klare argumenter for, og her kan gender satsningen til Forsvaret være et viktig bidrag for nettopp dette.

Det er interessant å merke seg at flere av respondentene fremhever enkelte kvinnelige ledere som "helter". Det er viktig at Forsvaret får frem gode historier som synliggjør kvinner både som gode soldater og kloke ledere. Men det er kanskje like viktig å få frem gode mannlige forbilder som fremstår med godt, inkluderende og klokt lederskap i forhold til kvinnesatsningen i Forsvaret. Dette kan i seg selv være med på at flere jenter søker seg til utdanning i Forsvaret.

Det å trekke en direkte link mellom forståelse for økt kvinneandel og motivasjon synes ikke å være åpenbar i denne undersøkelsen. Undersøkelsen viser at lederne erkjenner at det er noe med holdningene til oss menn som muligens er en av årsakene til at kvinneandelen ikke øker som forventet. Samtidig ser ikke lederne ut til å føle ansvar i forhold til gjennomføring av tiltakene i St.meld.nr. 36 (2006-2007) "Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret". At det er lagt et ytre press fra politisk side synes ikke å være tilstrekkelig i forhold til det å skape indre motivasjonen blant mannlige ledere i Forsvaret. Det er flere ledere i denne undersøkelsen som vektlegger indre motivasjonsfaktorer som argumenter for økt kvinneandel, men det kan virke som det ikke er kobling mellom politiske målsettingsdokumenter og forankringsprosessen internt i Forsvaret.

Litteratur

- Andreassen, B., & Ingalls, C., E. (2009). Genderperspektivet og norsk militær profesjonsidentitet *Krigerkultur i en fredsnasjon*. Oslo: abstrakt forlag.
- Baldersheim, H. L., E, Rose. (2005). *Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforl.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. [Oslo]: TANO.
- Barrett, F. (1996). The organizational construction of hegemonic masculinity-the case of the US Navy. *Gender, work and organizations, volume 3 number 3 july* : 129 – 143.
- Edström, H., Lunde, N. T., & Matlary, J. H. (2009). *Krigerkultur i en fredsnasjon: norsk militærprofesjon i endring*. Oslo: Abstrakt.
- Ellingsen, M.-B. K., Geir Runar. Kirkhaug, Rudi. Røvik, Kjell Arne. (2008). Monolitt eller mosaikk? Pilotundersøkelse og programutkast for undersøkelse av kultur i Forsvaret (s. 143). Tromsø: NORUT Tromsø.
- Ersland, G. A. B., Stein, Eriksen, K. E., & Moland, A. (1999). *Forsvaret. Fra Leidang til totalforsvar*: Gyldendal Undervisning i samarbeid med Forsvarets Overkommando Presse- og informasjonsavdelingen.
- Evne til innsats: strategisk konsept for Forsvaret. (2009). *Forsvarsdepartementet*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarets fellesoperative doktrine. (2007). *Forsvarsstaben*. [Oslo]: Forsvarsstaben.
- Forsvarets HR-strategi. (2010). *Forsvarsstaben*: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartement. (2007). Utvalg for større kvinneandel i Forsvaret - rapport.
- Forsvarsdepartement. (2008). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier. IVERKSETTINGSBREV FOR FORSVARSSEKTOREN (2009-2012)*. Oslo: Forsvarsdepartement.
- Forsvarsstaben. (1998). *Forsvarets verdigrunnlag - FVG*. [Oslo]: Forsvarets Overkommandoen.
- Gottschalk, P. (2002). *Informasjonsledelse: fra forretningsbehov til informasjonssystem*. Oslo: Universitetsforl.
- Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo: Universitetsforl.
- Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Hersteth, S. K. E., Kristoffer. (2010). Norges nye Afghanistan- sjef gir Forsvaret kvinnerefs, Hentet fra http://www.dagbladet.no/2010/03/11/nyheter/innenriks/forsvaret/intern_kritikk/10787150/
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforl.
- Haakonsen, M., Boye. (2010). -Trenger flere kvinner ute, Hentet fra <http://www.mil.no/start/article.jhtml?articleID=194468>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Lauritzen, T. L., Birgit. (2008). Med et kjønnsperspektiv på Forsvaret som arbeidsorganisasjon - et teorinotat. [ØF-notat nr. 08/2008]. 22.
- Levin, M., Fossen, Ø., & Gjersvik, R. (1994). *Ledelse og teknologi: innføring i organisasjon og ledelse for tekniske høyskoler*. Oslo: Universitetsforl.
- Opedal, P. S. (2010). "Å bygge en Hær". [Foredrag i Oslo militære Samfund].
- Orsten, L. (1999). *Forsvarssak eller kvinnesak?: utviklingen av yrkesmessig likestilling for kvinner i Forsvaret* (Vol. 1/1999). Oslo: Senteret.
- Ot.prp.nr.41. (2008-2009). *Om lov om endringer i lov 17. juli 1953 nr. 29 om verneplikt (videreutvikling av sesjonsordningen og innføring av sesjonsplikt for kvinner)*,. Oslo.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.
- SSB. (2008). Antall høyt utdannede kvinner øker raskest, Hentet fra <http://www.ssb.no/emner/04/01/utniv/>
- St.meld.nr.32. (1945-1946). *Plan for en første reisning av Norges forsvar*. Oslo: Forsvarsdepartement.
- St.meld.nr.36. (2006-2007). *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartement.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sveri, E. (1998). *Vindu til fortiden*. [Oslo]: [Kvinnens frivillige beredskap].
- Tools, M. (2010). The McKinsey 7S Framework, Hentet fra http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Totland, M., Ole. (2009). Det operative fellesskapet. En sosialantropologisk studie av kropp, kjønn og identitet blant norske soldater i Telemark Bataljon [Masteroppgave i sosialantropologi. Sosialantropologisk Institutt, Universitetet i Oslo].
- United Nations. (2000). *FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 (2000) - Om kvinner fred og sikkerhet*,. New York.
- Værnø, G., & Sveri, E. (1990). *Kvinnenes forsvarshistorie*. Oslo: Kvinnens frivillige beredskap.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD)

Vedlegg 3: Artikkel fra Forsvarets intranett 12/5-2009 ”Økt kvinneandel opp til oss menn”

Vedlegg 4: Stillingsbeskrivelse likestillingskoordinator

Figurer

Figur 1: Forskningsdesign

Figur 2: Kulturuttrykk på forskjellige nivåer

Figur 3: McKinsey 7-S modell. Tilpasset etter Berg 1987

VEDLEGG 1**Innledning**

Mitt navn er Johan Hovde og jeg er elev ved masterstudiet ved Forsvarets stabsskole. Som du har blitt informert om, så skriver jeg en masteroppgave om mannlige ledere i Forsvaret knyttet til deres forståelse og motivasjon for å jobbe for flere kvinner i Forsvaret.

Bakgrunn for valg av tema er at Forsvaret i lang tid har vært pålagt å øke kvinneandelen i Forsvaret. Disse måltallene er ikke blitt nådd, tross en rekke tiltak er iverksatt direkte mot kvinner.

Det kan synes som om forskningen og de tiltakene som skal være med på å øke kvinneandelen retter seg bare mot kvinner. Det er i Forsvaret i dag stort sett mannlige ledere. Det er de som skal implementere tiltakene, derfor synes jeg det er interessant å snakke med mannlige ledere. Det er ledere som fremstår som de fremste kulturbærere og av den grunn er det interessant og undersøke hvilken forståelse og motivasjon de har for kravet om økt kvinneandel.

Intervjuguide

Respondentene er mannlige ledere på general, brigader eller oberst nivå samt ledere på oberstløytnant eller majors nivå. De representerer Hæren, Luft og Sjøforsvaret.

Intervju spørsmål

Innledende spørsmål:

Alder:

Antall år i Forsvaret:

Hvor mange av disse årene er som leder?

Antall ansatte og antall jenter i avdelingen:

1: Spørsmål som knytter seg til hvilken rolle kvinner har eller bør ha Forsvaret

- ✓ Hvilke argumenter mener du taler for evt. mot at Forsvaret bør ha større kvinneandel?
- ✓ Hva tror du er årsaken til at vi ikke lykkes med å øke kvinneandelen?
 - Spørsmål om kvinnelig verneplikt er stadig oppe, hva tenker du om det?
- ✓ Hvilken kjennskap har du til innholdet i FN resolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet?

VEDLEGG 1

- Hvilke tiltak har du som leder eventuelt vært med på å iverksette i forhold til denne resolusjonen?
- Evt hvilke tiltak mener du må iverksettes for å lykkes med implementeringen av denne?

2: Spørsmål som relaterer seg til hvordan ledere i Forsvaret utfører sitt lederskap med tanke på kultur.

- ✓ Hvordan foregår arbeidet med å utvikle visjon, strategier, målsetninger og verdier i din organisasjon/avdeling? Og i hvilken grad følges dette opp?
- ✓ Hvordan arbeider du med å gjøre lederne bedre?
 - Er det noen symboler, helter eller ritualer som tilhører din avdeling og som brukes ofte?
 - Finnes det noen kvinnelige ”helter”/forbilde her eller i Forsvaret som du vil fremheve?
 - Hvilke lederadferd mener du en leder må ha for å skape motivasjon og forståelse for at vi skal få flere jenter i Forsvaret?
 - På hvilken måte engasjerer du deg til å påvirke holdningene til kvinner i Forsvaret?
 - Hvilken motivasjon ligger evt til grunn for dette engasjementet?

3: Spørsmål som knytter seg til hvilke motiver som bakgrunn for økt kvinneandel

- ✓ Hvilke erfaringer har du med kvinner i Forsvaret?
- ✓ Tror du at din organisasjon blir bedre og bidrar til økt operativ evne dersom kvinneandelen øker?

VEDLEGG 1

- Hvordan?
- ✓ På hvilken måte mener du at kvinner kan bidra til å gjøre Forsvaret bedre?
- ✓ På hvilken måte føler du oppdraget om økt kvinneandel er forankret hos Forsvarets ledelse?
 - Hvordan blir du målt og fulgt opp ift dette oppdraget?
- ✓ Hvilke faktorer i din organisasjon tror du hindrer økning av kvinneandelen?
- ✓ Hvilke tiltak har du eller vil du som leder for denne organisasjonen iverksette for å rekruttere og beholde flere kvinner?

Helt til slutt er det noe du vil tilføye eller utdype mer angående det vi har snakket om?

VEDLEGG 2

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICE



Lisehold Håkonsen gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tlf: +47 55 54 11 17
Fak: +47 55 54 46 11
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.no: 995 471 881

Vår dato: 27.02.2010

Vår ref: 2010/077777

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.02.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

236/0

Kvinnandelen i Forsvaret på status Quo, hvorfor. Med utgangspunkt i de politiske beslutninger om økt kvinneandel vil jeg undersøke hvorfor Forsvaret ikke klarer å implementere dette og i hvilken grad det er motivasjon og forståelse for økt kvinneandel blant ledere i Forsvaret

Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

Forsvarets stabskole, ved institusjonsansvarlig leder
Ole Asbjørn Selberg
Johan Hovde

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meddepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

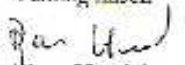
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_suid/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjekter i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 25.05.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Hjørn Hennichsen


Lise Tenold

Kontaktperson: Lise Tenold tlf. 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Johan Hovde, Vidaravei 11, 1358 JAR

Anmeldningskontor / Dineir Office

OSLO: NSD, Universitetsgt 29, 0450 Oslo, Tlf: +47 22 85 52 11, nsd@nsd.uib.no
BERGEN: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Umshelms, Tlf: +47 55 58 19 07, nsd@nsd.uib.no
KJØPMAN: NSD SVF, Universitetsgt 1, 00871 Juvink, Tlf: +47 77 61 41 11, nsdsvf@nsd.uib.no

VEDLEGG 2

Personvernombudet for forskning**Prosjektvurdering - Kommentar**

23670

Utvalget omfatter intervju med 7-10 ledere i forsvaret. Prosjektleder i samarbeid med veileder rekrutterer utvalget og oppretter førstegangskontakten.

Det gis muntlig informasjon og samtykke for deltakelse er ensbetydende med aktiv deltakelse. Det forutsettes at den muntlige informasjon inneholder følgende:

- Prosjektets formål/prosjektets tittel.
- Navn og adresse til daglig ansvarlig og student
- Hvilke metoder som skal benyttes for å innhente opplysninger og hva disse innebærer for deltageren.
- Hva opplysningene om respondentene konkret skal brukes til.
- At deltakelse er frivillig og at en når som helst kan trekke seg og få allerede opplysninger om seg slettet.
- Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven.
- At innsamlete opplysninger vil bli anonymisert og lydbåndopptak vil makuleres, senest 25.05.2010.

Det anbefales at den muntlige informasjonen også gis skriftlig.

Det samles inn og registreres opplysninger om bl.a. holdninger i forhold til lederskap og organisasjonskultur (indre og ytre påvirkningsmuligheter). Innsamlete opplysninger vil kunne knyttes til en identifiserbar navneliste som lagres på en minnepinne frem til prosjektslutt. Prosjektleder har ikke lagt ved endelig kopi av intervjuguide så personvernombudet forutsetter at denne ettersendes ombudet før intervjuene tar til.

Innsamlete opplysninger registreres på pc i nettverkssystem tilhørende Forsvarets stabsskole og lydhånd.

Innsamlete opplysninger anonymiseres ved prosjektslutt, senest 25.05.2010. Med anonymisering innebærer at navnelister slettes/makuleres, og ev. kategorisere eller slette indirekte personidentifiserbare opplysninger. Lydbånd makuleres.

VEDLEGG 3

Forsvaret - intranett - Søk : Økt kvinneandel opp til oss menn

Side 1 av 1



FORSVARET

Denne artikkelen finner du her: <http://intranett.mil.no/start/innehold/sok/article.jhtml?articleID=850046>

Fagartikkel, 2010 06 12

Økt kvinneandel opp til oss menn

At økt kvinneandel er en politisk målsetting er neppe nok for å skape entusiasme, skriver generalmajor Stein Erik Nodeland i forkant av årets kvinnekonferanse.

Av *Stein Erik Nodeland, generalinspektør for Luftforsvaret*

En betydelig økning av kvinneandelen i Forsvaret er et krevende prosjekt, ikke minst i Luftforsvaret hvor mye av aktiviteten er knyttet til fly- og teknisk virksomhet. Uansett er det mitt syn at de som kan gjøre en forskjell først og fremst er oss menn. Forsvaret er dominert av menn. Vår kultur og de verdier og holdninger vi har med oss er først og fremst utformet av menn. Eller min mening består utfordringen av en kombinasjon av strukturelle forhold – alt fra bestemmelser til utformingen av byggsaker – og holdningmessige forhold. Jeg synes vi snakker for mye om det første, jeg tror det er det siste som virkelig kan utgjøre en forskjell.

Skal vi gjøre noe med våre holdninger, må vi begynne med et aktivt forhold til hvafor vi skal ha kvinner i Forsvaret. At det er en politisk målsetting er neppe nok for å skape entusiasme. Hvis man tenker seg litt på, tror jeg vi kan finne mange gode argumenter for hvorfor vi ønsker kvinner. I en del operative sammenhenger – for eksempel i operasjoner utenlands – har antakeligvis kvinners vesen og væremåte en positiv effekt på hvordan situasjonene håndteres.

Men overalt har vi nok alle opplevd hvordan kvinner representerer et mangfold i meninger og angreps vinkler. Det beriker i seg selv våre miljøer. Så kommer man selvfølgelig ikke utenom at det er et meget stort rekrutteringspotensial i den kvinnelige delen av befolkningen.

Har man ekspekt. Ideen om fordelene med flere kvinner, ja da må vi som menn komme oss fra hva jeg vil kalle en nøytral passiv holdning – hvor vi i stort mener at kvinner er ok så lenge de tilhører seg "vårt" forsvaret – til en aktiv positiv holdning, hvor vi som menn tilpasser oss og kulturen til kvinnene. Altså både de strukturelle og de holdningmessige forholdene. I dette ligger det også et behov for en forståelse av kvinners situasjon. Et eksempel på dette: kvinner som ønsker å gjøre en karriere, kan få en utfordring den dagen hun siter med små barn og observerer at de mannlige kullkameratene fyller kammerat med tjeneste i Afghanistan. U: I fra hennes perspektiv kan en karriere se vanskelig ut, og veien kan være kort til å vurdere alternative veier – les, enten gi opp karrieretanken eller rett og slett slutte. Men en slik situasjon kan håndteres hvis de som er i lederposisjon – som oftest menn – forstår hennes behov og kan legge forholdene til rette. Å få vite at hun vil få muligheten – men de vil komme til et annet tidspunkt om de mannlige kollegaene.

Forsvaret må altså komme seg fra frestebastadene og over i aktiv handling. Som sier er det mitt budskap at vi ønsker flere kvinner – fordi det vil gjøre oss til et bedre forsvaret. Men skal dette oppnås er det ute på avdelingene at mitt ønske kan virkeliggjøres. Det er avdelingene i det ganske land som utgjør kulturen i Forsvaret og som kan foreta en holdningsendring. Og hvem er så dette? Jo, i hovedsak menn!



Kvinnekonferansen 19. mai

Hvorfor har ikke vi menn klart å rekruttere nok kvinner til Forsvaret?

- Sted: Gardemoen flystasjon
- Årets arrangement: Luftforsvaret
- Målgutter: Alle interresserte
- Program: I tillegg til foredrag fra statsråd Anniken Huitfeldt og forskere, melder Forsvarets livsstillingsavis. Klikk her for å lese mer.
- Påmeldingsfrist: 12. mai til mail: Torolf.Borkem@LST, 0510 69 60 eller pr. mail.

VEDLEGG 4

Stillingsbeskrivelse				Side 1
Stillingsbetegnelse: Koordinator for mangfold og likestilling		Utvalgsdato: 20.05.2010		
OPL-ref.: F015000-02.08-080		Utskrift dato: 20.05.2010		
Grunndata				
Stillings-ID:	30611084	Gyldig pr:	18.09.2008	31.12.9999
Mil/siv:	Militær	Forsvarsgren:		
Bransje:	Operativ/Forvaltning/Teknisk	Enhet:	FST	
Tj.felt/Våpenart:		Underavdeling:	Prosj	
B-tillegg:		Tjenestested:	1190 Oslo	
Tjenestevilkår:	19 Fastl.Oblt/KK høyere	FKO:	0966 Prosjektstilling	
		SKO:		
		Klaring:	S: H	K:
Deltids%:		Tidsbegrensning:	Min:	Maks:
Grad, høy:	Oberst/Kommandør	Lønn:	56-82	Ltr: 73
Grad, primær:		Lønn:		Ltr:
Grad, lav:		Lønn:		Ltr:
Lønn sivil stilling:		Lønn:		Ltr:
Nærmeste foresatt:				
Sjef/leder for:				
Merknad:	<p>Ved tilsetting tas det hensyn til teamkompetanse .</p> <p>Det kreves 3-5 års tjenesteerfaring.</p> <p>Det er ønskelig med erfaring fra relevant arbeid på strategisk nivå og fordypning innen HRM-fag.</p> <p>Intervju må påregnes</p>			
Hovedoppgave / Ansvarsområde				
<p>Styrke Forsvarets operative evne og kvalitet i oppgaveløsning # nasjonalt og internasjonalt # gjennom å fremme kjønnsbalanse og mangfold. Dette ved å øke kvinnerepresentasjon, innarbeide et kjønnsperspektiv i Forsvarets kjernevirksomhet og bidra til respekt for mangfold. Utøve rollen som pådriver og rådgiver i kjønnsrelaterte spørsmål. Videreutvikle, implementere og evaluere Forsvarets likestillingstiltak.</p> <p>Stillingen tillegges også et delansvar for forskning og utvikling innen kjønnsrelaterte spørsmål.</p>				
Arbeidsoppgaver				
Oppgave 1			Andel 20%	
Legge til rette for målrettet og helhetlig rekruttering og seleksjon for styrket kjønnsbalanse og mangfold.				
Oppgave 2			Andel 20%	
Legge til rette for å beholde og anvende kvinner og andre minoriteter i Forsvaret for å styrke kvalitet i oppgaveløsning.				
Oppgave 3			Andel 20%	
Legge til rette for en helhetlig implementering av FNs Sikkerhetsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet.				
Oppgave 4			Andel 20%	
Legge til rette for at Forsvarets kultur, og medarbeidernes holdninger og adferd, understøtter god kjønnsbalanse og bredt mangfold.				
Oppgave 5			Andel 20%	
Støtte og bidra til å øke Forsvarets kompetanse, forskning og utvikling innen området kjønn og mangfold. Bidra til nulltoleranse i Forsvaret.				
Myndighet / Beslutninger				